



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Snížení fluktuace zaměstnanců Randstad s.r.o. ve společnosti Brose CZ spol. s r.o.  
Reduction of Randstad s.r.o. Employees' Turnover in the Brose CZ spol. s r.o. Company

Student: Bc. Pavel Kramoliš

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Pavel Kramoliš**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: Snížení fluktuace zaměstnanců Randstad s.r.o. ve společnosti Brose CZ  
spol. s r.o.  
Reduction of Randstad s.r.o. Employees' Turnover in the Brose CZ spol.  
s r.o. Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska fluktuace zaměstnanců
4. Představení společnosti Randstad s.r.o.
5. Zhodnocení současného stavu fluktuace zaměstnanců
6. Návrhy a doporučení na snížení fluktuace
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.  
MATHIS, Robert L., John H. JACKSON, Sean VALENTINE a Patricia A. MEGLICH. *Human resource management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1305500709.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh č. 2,3,4, vypracoval samostatně.  
Přílohu č. 1, danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě, dne 27. dubna 2018

  
.....  
Bc. Pavel Kramoliš

Na tomto místě bych rád poděkoval mé vedoucí doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za metodické vedení této diplomové práce, cenné rady a za její trpělivost. Dále bych chtěl vyjádřit velký dík rodičům za to, že mi umožnili studium, mým sourozencům a přítelkyni za pomoc s úpravou a všem, kteří mě během mého navazujícího studia a psaní této práce podporovali.

# Obsah

1	Úvod .....	5
2	Metodika a metody zpracování.....	7
3	Teoretická východiska fluktuace zaměstnanců .....	8
3.1	Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	8
3.1.1	Definování požadavků .....	8
3.1.2	Oslovování uchazečů .....	9
3.1.3	Vyřizování žádostí uchazečů .....	10
3.1.4	Metody výběru zaměstnanců .....	11
3.1.5	Posuzování uchazečů .....	13
3.1.6	Získávání referencí.....	13
3.1.7	Kontrolování žádostí uchazečů .....	14
3.1.8	Potvrzení nabídky zaměstnání .....	14
3.1.9	Sledování nového zaměstnance .....	14
3.2	Faktory ovlivňující chování zaměstnanců.....	15
3.2.1	Motivace .....	15
3.2.2	Oddanost .....	20
3.2.3	Angažovanost.....	20
3.3	Fluktuace .....	24
3.3.1	Typy fluktuace .....	24
3.3.2	Metody měření fluktuace .....	25
3.3.3	Příčiny fluktuace .....	27
3.3.4	Důsledky fluktuace .....	28
3.3.5	Opatření/ snižování fluktuace .....	29
4	Představení společnosti RNS.....	31
4.1	Historie RNS .....	31

4.2	Služby.....	32
4.3	Struktura pobočky .....	33
4.4	Historie Brose.....	33
4.5	Spolupráce RNS a Brose .....	34
5	Zhodnocení současného stavu fluktuace zaměstnanců.....	36
5.1	Přechod pod kmen.....	39
5.2	Fluktuace .....	40
6	Návrhy a doporučení na snížení fluktuace .....	43
6.1	Dotazník .....	43
6.2	Firemní workshop .....	46
6.3	Analýza tržních sazeb.....	49
6.4	Konkrétní návrhy.....	51
6.4.1	Příspěvek na dopravu .....	52
6.4.2	KPI .....	54
6.4.3	Variabilní složka pro zaměstnance .....	55
6.4.4	Příspěvek na stravování .....	56
7	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam zkratk .....	61
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	



# 1 Úvod

V této diplomové práci se budeme zabírat problematikou fluktuace zaměstnanců ve společnosti Randstad s.r.o. (dále jen RNS). Ve zmíněné personální agentuře pracuji druhým rokem na pozici koordinátora a každodenně tedy přicházím s tímto tématem do styku. Fluktuace v nemalé míře ovlivňuje nejen celkové fungování podniku, ale také jeho konkurenceschopnost na trhu. Proto se pokusíme svým výzkumem přijít na možná řešení, která by mohla pomoci ve společnosti RNS k jejímu snížení.

Fluktuace zaměstnanců je většinou vnímána pro podnik jako nežádoucí faktor. Je s ní totiž spojeno riziko, které podnik podstupuje, v případě ztráty významných či důležitých zaměstnanců. Toto riziko znamená náklady, které musí podnik vynaložit jak během propouštění zaměstnance a uvolňování pozice novému zájemci, tak při získávání a výběru zaměstnance nového. Náklady fluktuace samozřejmě rostou také se zaškolováním a zaučováním jedince až do té doby, než sám začne být produktivní, což bývá často až po několika týdnech. Branham ve své publikaci z roku 2004 uvádí, že na odcházejícího zaměstnance jsou průměrné náklady ve výši 25 - 200 % roční mzdy tohoto zaměstnance v závislosti na místu, které v dané společnosti zastával.

Odchody zaměstnanců však nemusí pro podnik znamenat pouze náklady, ale do jisté míry mohou také být i přínosem, jelikož se může jednat o lidi, kteří jsou pro podnik spíše přítěží např. neproduktivní či problémoví zaměstnanci. Naopak příchod nových zaměstnanců může mít přínos ve formě nových poznatků, zkušeností apod.

Na trhu najdeme podniky, které fluktuaci berou za velmi závažnou věc a pokouší se přijít na příčiny odchodu svých zaměstnanců. Filtrováním těchto příčin mohou podstoupit případné kroky, ke snížení celkové fluktuace a s tím spojenými náklady. Podniky, které tento jev opomíjí a nikterak neřeší, mohou mít v budoucnu při překročení únosné míry fluktuace v podniku velké problémy. Tyto problémy mohou ovlivnit jak zaměstnance, kteří v podniku setrvají, tak funkčnost celého podniku.

V teoretické části se zaměříme na celkový proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti, dále pak na klíčové faktory, které zaměstnance v podniku ovlivňují. Tím je myšlena motivace pracovníka, jeho oddanost vůči podniku a v neposlední řadě jeho angažovanost. Nakonec přiblížíme základní charakteristiky fluktuace, její druhy, metody měření, příčiny a důsledky, které může fluktuace se sebou v podniku nést.

Cílem práce je provedení analýzy současného stavu fluktuace a na základě teoretických východisek stanovení návrhů či doporučení k snížení fluktuace zaměstnanců RNS ve

společnosti Brose CZ spol. s r.o. (dále jen Brose).

Praktická část tedy bude zaměřena na základní informace o personální agentuře RNS a v krátkosti také o klientovi, kterým je společnost Brose. Nejdříve provedeme analýzu současného stavu fluktuace zaměstnanců RNS ve firmě Brose, přiblížíme si graficky roční trend fluktuace v posledních letech a zaměříme se podrobněji na celý předešlý rok 2017. Zmíníme také odchod zaměstnanců do kmene, který ač není zahrnován do fluktuace, tak vysokou měrou ovlivňuje personální agenturu RNS. Základní údaje budeme čerpat z interních dokumentů společnosti. Při návrhu možných řešení budeme dále vycházet ze dvou brainwritingu, které proběhnou začátkem roku 2018 mezi vybranými zaměstnanci RNS a zaměstnanci Brose a z výsledků dotazníkového šetření respondentů, kteří již ve firmě nepracují. Vyhodnocení tohoto dotazníku proběhne v únoru roku 2018. Zhodnotíme také mzdy, silné a slabé stránky konkurence. Nakonec se pokusíme stanovit určité návrhy a doporučení, které by mohly vést ke snížení a zlepšení současné fluktuace.

## 2 Metodika a metody zpracování

Tato kapitola je věnována metodice a metodám, které budou využity při zpracování dané diplomové práce.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, přičemž v teoretické části vycházíme ze studií a odborné literatury se zaměřením na klíčové faktory pro získávání a výběr zaměstnanců a faktory, které je následně v podniku ovlivňují. Také si přiblížíme základní charakteristiky fluktuace, její druhy, metody měření, příčiny a důsledky, které může fluktuace se sebou v podniku nést. K zpracování teoretických poznatků budou využity metody indukce, syntézy a dedukce.

V praktické části se nejprve zaměříme na popis společnosti RNS a analýzu dlouhodobého vývoje stavu fluktuace jejich zaměstnanců ve firmě Brose, získaného z interních dokumentů společnosti. Zaměříme se také na vliv přechodu zaměstnanců pod kmen Brose, na míru fluktuace, neboť přestože se tito zaměstnanci nezapočítávají do celkové fluktuace, výrazně ji ovlivňují.

Při podávání možných návrhů a řešení pro snížení fluktuace zaměstnanců společnosti RNS budeme vycházet především z workshopů s vedením obou společností, vedených ve formě brainwritingu. Dále pak bude provedeno dotazníkové šetření mezi bývalými zaměstnanci společnosti, zaměřené především na důvody jejich odchodu. Následně provedeme analýzu tržních sazeb mezi konkurencí v okolí a srovnání jejich silných a slabých stránek.

Na základě poznatků získaných z teoretické části a použitím v praktické části zmíněných metod pak stanovíme návrhy a doporučení, které by měly vést ke snížení současné fluktuace.

### 3 Teoretická východiska fluktuace zaměstnanců

V následující kapitole se zaměříme na celkový proces výběru a získávání zaměstnanců, vyzdvihneme si faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců ve společnosti, a poté si přiblížíme fluktuaci.

#### 3.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je proces oslovování a vyhledávání těch lidí, které společnosti potřebují. Výběrem zaměstnanců se rozumí proces, který rozhoduje o tom, jací uchazeči by měli být na základě tohoto procesu vybráni na určitá volná místa do zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015).

Koubek (2015) definuje získávání pracovníků jako činnost, která by měla zajistit, aby každé volné pracovní místo ve společnosti přilákalo včas a s přiměřenými vynaloženými náklady dostačující počet správných uchazečů o tyto nabízená pracovní místa. Úkolem výběru pracovníků je důležité rozpoznat, který ze zájemců o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje také například k vytváření žádoucí organizační a týmové kultury nebo bude dostatečně flexibilní. Dále pak zda má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám v organizaci nebo na pracovním místě ale také v pracovní skupině.

##### 3.1.1 Definování požadavků

Požadavky na kategorie lidí a jejich počty, by měly být zřejmé z formálních plánů lidských zdrojů ve společnosti. Z tohoto formálního plánu se podrobněji odvozuje plán k získávání zaměstnanců. Požadavky, které se týkají potřeby lidí většinou ale vyplývají z momentální situace, která probíhá ve společnosti. Vytvářejí se totiž požadavky na nová pracovní místa, někdy se také nahrazují zaměstnanci, kteří odchází například do důchodu či do jiné společnosti.

Formou profilů pracovních rolí, specifikací požadavků na zaměstnance a popisem pracovních míst jsou vyjadřovány požadavky na zaměstnance. Tyto zmíněné dokumenty totiž obsahují informace, které společnosti umožňují nejdříve vytvořit a poté uveřejnit nabídku o zaměstnání. Následně prozkoumat a posoudit způsobilost uchazečů s využitím výběrových pohovorů a testů. V dnešní době je již možné oslovit a informovat některou ze zprostředkovatelských agentur o zaměstnání.

Specifikací požadavků na zaměstnance vymezíme určité dovednosti, schopnosti nebo znalosti, které jsou nezbytné pro společnost k vykonávání určitého druhu práce. Určíme také očekávané chování od zaměstnance, kvalifikace, vzdělání a zkušenosti, které jsou potřebné k osvojení si potřebných dovedností, schopností a znalostí. Různá kritéria mohou být zahrnuta ve specifikacích na zaměstnance např.:

- **praxe** - námi dosažené výsledky a prováděné činnosti, které by nám umožnily předpovědět úspěšný výkon práce,
- **znalosti** - čím musí uchazeč disponovat, aby mohl vykonávat danou práci,
- **výcvik a odborná příprava** - odpovídající výcvik, odbornost nebo požadované vzdělání, které by pracovník měl mít,
- **požadavky zvláštní** - cestování za prací nebo náročný pracovní režim,
- **schopnosti chování** - druhy chování, které jsou požadovány k úspěšnému výkonu role. Tyto schopnosti by měly odpovídat soustavě schopností organizace, a především základním hodnotám, z důvodu, aby bylo poté možné zajistit, že vybraní uchazeči budou kulturu organizace podporovat a vyhovovat ji (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.1.2 Oslovování uchazečů

Oslovování uchazečů vyžaduje zvládnout tři kroky. Prvním krokem je analyzovat slabé a silné stránky získávání zaměstnanců, aby bylo možné poté vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance a značku zaměstnavatele. Druhým krokem je analýza požadavků, a to proto, aby bylo možno určit požadovaný typ člověka. Poslední krok je identifikace potenciálního zdroje uchazečů.

- **Analýza silných a slabých stránek**

Analýza by se měla zaměřit na skutečnosti takového původu, kterými jsou mzdy, pracovní podmínky, regionální nebo celostátní pověst organizace, zaměstnanecké výhody, umístění pracoviště, perspektiva kariéry nebo příležitost ke vzdělání a rozvoji. Tímto druhem analýzy sice zájemci prodávají sami sebe, ale od organizace zase kupují to, co ona nabízí.

- **Analýza požadavků**

Určíme, které pracovní místo je potřeba obsadit a do jakého termínu. Zvážíme, kde daného uchazeče získáme (v naší firmě/v jiné firmě/vzdělávací instituci). Stanovíme podmínky zaměstnání (zaměstnanecké výhody a mzda) a využitím první analýzy posoudíme, které faktory mohou přilákat toho vhodného pracovníka. Musíme ale také zvážit, co by mohlo uchazeče odradit.

- **Identifikace zdrojů metod**

V první řadě by se společnost měla zaměřit na vnitřní zdroje a následně na zdroje vnější. Možností je také přilákat zpět zaměstnance, kteří ve společnosti už pracovali. Uchazeče mimo organizaci lze oslovovat například pomocí úřadu práce, využitím sociálních sítí, inzerce, „*online recruitment*”<sup>1</sup>, apod. Dle výsledků publikovaných Armstrong a Taylor (2015) nejčastěji zaměstnavatelé využívají k získávání uchazečů tyto metody:

- vlastní webové stránky – 62 %,
- zprostředkovatelské agentury – 49 %,
- doporučení od zaměstnanců – 33 %,
- profesní sociální síť (LinkedIn) – 32 %,
- pracovní servery – 32 %,
- inzerce v místních novinách – 29 %,
- inzerce v odborných časopisech – 24 %,
- úřady práce – 19 %,
- poradenské společnosti – 17 %,
- vzdělávací instituce – 14 %,
- inzerce v celostátních novinách – 12 %,
- sociální síť – 9 %.

### 3.1.3 Vyřizování žádostí uchazečů

Můžeme využívat některou poradenskou společnost nebo zprostředkovatelskou agenturu. Získáme od těchto společností nebo agentur seznam určitých vhodných uchazečů, které následně pozveme na pohovor. Pokud tyto služby společnost nevyužívá, musí si žádosti o zaměstnání od uchazečů sama vyřizovat. Vyřizování obnáší:

- **Prozkoumání informací od uchazečů**

Personalisté a manažeři většinou rozhodují na základě zaslané žádosti o zaměstnání a životopisu.

- **Zpracování žádostí uchazečů**

Vypracování seznamu došlých žádostí a informování uchazečů o přijetí či nepřijetí jejich žádosti o zaměstnání, případném pozvání k pohovoru.

- **Roztřídění žádostí o zaměstnání**

Provádí se na základě porovnávání informací o zájemcích a požadavcích na zaměstnance.

---

<sup>1</sup> Online recruitment – nazývaný také jako e-recruitment využívá k inzerování volných pracovních míst internet.

- **Vypracování programu pohovoru**

Časy věnované pohovorům se liší podle obsazovaného pracovního místa, klasický pohovor by mělo být možno zvládnout asi za 30 minut oproti tomu lze také pohovoru věnovat i hodinu nebo více.

- **Uskutečnění programu pohovorů**

Po vypracování programu pohovorů je očekáváno pozvání uchazečů k pohovoru (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.1.4 Metody výběru zaměstnanců

Vhodným výběrem mezi zájemci o zaměstnání předcházíme špatnému obsazení pracovní pozice. Jde nám totiž o co nejúspěšnější obsazení pracovního místa tím nejvhodnějším kandidátem. Posuzujeme charakteristiky uchazečů odpovídající specifikaci požadavků na zaměstnance, a to dle hlediska jejich schopností, znalostí, dovedností, kvalifikace, výcviku, zkušeností nebo vzdělání. Mezi ty nejčastější metody lze zařadit takzvané „klasické trio“. Tím jsou myšleny dotazníky, reference a pohovory (Armstrong a Taylor, 2015). Dle jejich průzkumu bylo odhaleno, že 56 % zaměstnavatelů uplatňuje před pohovory osobními tváří v tvář, pohovory po telefonu.

Jak tvrdí Koubek (2015), tak mezi nejpoužívanější metody či skupiny metod výběru pracovníků patří:

- **Testy pracovní způsobilosti**

Jsou považovány pouze za doplňkový či pomocný nástroj výběru pracovníků o zaměstnání. Nejčastěji se vyskytují tyto testy:

- **testy inteligence** jsou používány k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky (verbální schopnosti, paměť, prostorové vidění apod.),
- **testy osobnosti** by měly ukázat uchazečovy základní rysy jeho povahy (uzavřený či společenský, introvert či extrovert, emotivní či racionální apod.),
- **testy schopností** jsou zaměřeny na motorické a mechanické schopnosti uchazeče, manuální zručnost, prostorovou orientaci apod.,
- **skupinové metody výběru pracovníků** mohou mít různou podobu, ale vždy se jedná o jakýsi druh simulace k řešení praktického problému nebo ke hraní určité role,
- **testy znalostí a dovedností** prověřují ovládání odborných návyků či hloubku znalostí, které se uchazeč naučil během přípravy na povolání nebo ve škole.

- **Zkoumání životopisů**

Metoda výběru pracovníka je dosti oblíbená ale většinou je využívána v kombinaci s některou jinou metodou.

- **Dotazník**

V organizacích ho vyplňují uchazeči o zaměstnání, zakládá se většinou do spisu přijatého uchazeče a do budoucna je nedílnou částí tohoto pracovníka, jelikož je základním zdrojem informací o pracovníkovi. Doba se vyvíjí a v současnosti už lze využít i dotazníky v elektronické podobě.

- **Výběrový pohovor/rozhovor**

Tento druh metody je nejpoužívanější a dle většiny praktiků a teoretiků také nejvhodnější, a především je klíčovou metodou k výběru pracovníka. Aby se stal tou co nejkvalitnější metodou musí být hlavně dobře připraven. Má tyto tři hlavní cíle:

- získat hlubší a dodatečné informace o zájemci (jeho pracovní cíle a očekávání),
- poskytnout uchazeči informace o společnosti a práci v ní (důležitost získat informace co nejrealističtější a ne mylné),
- posoudit osobnost uchazeče.

- **Assessment centre**

Jedná se o komplexní diagnosticko-výcvikový program, který je založen na simulaci typických manažerských pracovních činností, při nichž lze testovat jeho rozvojový potenciál a pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci. Touto metodou lze také hodnotit a provádět jakýsi druh výcviku manažerských dovedností u současných manažerů. Slouží tedy k rozvíjení a hodnocení manažerského potenciálu. Postupy, které používá, obnáší jak úkoly individuální, tak skupinové. U této metody je problém vysokých nákladů jak na školení hodnotitelů, tak například na náklady na vybavení programu či náklady na honoráře externistů. I přes tyto náklady zaručuje metoda větší efektivnost výběru pracovníků.

- **Lékařské vyšetření**

Tato metoda je stále více považována za diskriminační metodu. Metoda je použita v případě zjištění pracovní způsobilosti uchazeče a možnosti ohrožení zdraví ostatních lidí.

- **Zkoumání referencí**

Jde o metodu výběru zájemců na základě doporučení např. z předchozích pracovišť, škol nebo osob (Koubek, 2015).



### 3.1.5 Posuzování uchazečů

Vybrat toho nejvhodnější kandidáta ze všech dostupných uchazečů je smyslem výběru. Problémem je posuzování míry vhodnosti každého ze zájemců pro obsazené pracovní místo. Porovnávají se požadavky na osobnostní charakteristiky pracovníka se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče a povaha pracovního místa. Nutností je zde rozřídění uchazečů do skupin podle předem stanovených hledisek za použití metod výběru těmito kritériím odpovídajících. Nežli přistoupíme k vlastnímu výběru zájemců o zaměstnání, musíme vyřešit pár problémů. Mezi tyto problémy patří:

- **stanovení požadavků obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka** - délka praxe, absolvované zkoušky, délka odborné praxe apod.,
- **stanovení si na základě čeho se bude odborná způsobilost uchazeče posuzovat** - maturitní vysvědčení, výuční list, zápočtový list, pracovní smlouvy či jiné dokumenty hodnocení pracovníka,
- **stanovení kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě** - požadované pracovní výsledky (kvalita, normy, efektivnost, včasnost plnění úkolů) nebo pracovní chování (fluktuace, absence),
- **stanovení faktorů, které lze použít k předvídání úspěšného výkonu práce na obsazovaném pracovním místě** - výsledky testů, reference od předchozího zaměstnavatele, fyzický zjev apod.,
- **stanovení útvarových, celoorganizačních a týmových kritérií žádoucích rysů osobnosti pracovníka** - vychází se z povahy sociálních a pracovních kontaktů pracovníka s jinými lidmi na pracovišti a z povahy práce na pracovním místě,
- **stanovení metod a faktorů, které lze použít k předvídání a zjišťování charakteristik osobnosti požadovaných skupinou, organizací nebo útvarem** - využití pohovorů, testů osobnosti, skupinových diskuzí apod.,
- **získávání dostatečně věrohodných, podrobných, objektivních a účelu přiměřených informací** - jedná se o informace díky kterým získáme uspokojující odpověď na tři otázky, a to zda „může, chce a zapadne?“ (Koubek, 2015).

### 3.1.6 Získávání referencí

Hlavním důvodem získávání referencí o uchazeči je získání faktické a co nejvíce spolehlivé informace o potenciálním uchazeči o zaměstnání. Význam této informace je zásadní a z tohoto důvodu je potřeba tuto informaci ověřit a doplnit například o informace

o době trvání zaměstnání, důvodech skončení zaměstnání, docházce, povaze předchozího zaměstnání anebo o mzdě. Získání referencí lze u předchozího zaměstnavatele jak písemnou, tak telefonickou formou. Zaměstnavatelé si ale musí dát pozor na právní aspekty k poskytování a získávání referencí o zaměstnanci. Uchazeč o zaměstnání se může domáhat odpovídající satisfakce ve chvíli, kdy reference obsahují nepodložená nebo nepravdivá tvrzení mohou poškozovat pověst jeho osoby (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.1.7 Kontrolování žádostí uchazečů

Průzkum potvrdil smutnou pravdu o potenciálních uchazečích o zaměstnání, že udávají eventuálním zaměstnavatelům informace zkreslené a nepravdivé jak o svém vzdělání, zkušenostech tak kvalifikaci. Průzkum totiž ukázal, že čtvrtina zaměstnavatelů muselo stáhnout svou nabídku zaměstnání, jelikož zájemci o zaměstnání zkreslili anebo lhali ve své žádosti. Ve chvíli, kdy nevíme, zda informace jsou pravdivé nebo ne, je možné se obrátit přímo na profesní instituce, předchozí zaměstnavatele nebo univerzitu. Další možnost je využít některé z těchto nástrojů:

- ověření totožnosti,
- výpis z rejstříků testů,
- potvrzení o předchozím zaměstnání,
- pohovor s otázkami na skutečné zkušenosti,
- prověření registru dlužníků apod. (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.1.8 Potvrzení nabídky zaměstnání

V závěrečné fázi procesu ve výběru zaměstnanců je potvrzení nabídky o zaměstnání poté, co jako zaměstnavatel jsme získali veškeré uspokojivé reference a ve chvíli kdy zájemce absolvoval lékařskou prohlídku, kterou potřebuje v případě některé pracovní pozice kde je potřeba zdravotní způsobilost a fyzická zdatnost. Toto je část procesu kdy by se měla předložit zájemci o zaměstnání pracovní smlouva (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.1.9 Sledování nového zaměstnance

Nástupem uchazeče do zaměstnání se rozjíždí poslední fáze celého procesu, a to je sledování nebo kontrolování nového zaměstnance. Je potřeba nového zaměstnance sledovat z důvodu zjištění, jak se uchazeč v nové společnosti začlenil a jak spolupracuje. Ve chvíli kdy by se vyskytly nějaké problémy, je potřeba tyto problémy už počáteční fázi řešit a eliminovat

je. Nezachytit tyto problémy hned v zárodku, může poté nastat chvíle, kdy se v organizaci zbytečně prohloubí. Sledování je nástrojem kontroly procesu získávání a výběru zaměstnanců. Nezvládnutý pohovor, nesprávné rozhodnutí nebo například nevhodný test může být příčinou přijetí nevhodného zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2015).

## 3.2 Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

Jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015), tak chování lidí při práci ovlivňují různé faktory, manažeři a vedoucí týmů chtějí po lidech co nejlepší výkon, a proto se snaží tyto faktory první poznat a potom pochopit. Faktory totiž ovlivňují chování lidí při práci, zejména jejich inteligenci, postoje, emoce, schopnosti, osobnost a emoční inteligenci. Manažeři a vedoucí si musejí hlavně uvědomit, že existují také mnohem specifičtější faktory, které ovlivňují jak jejich chování, tak jejich pracovní výkon. Specifickými faktory jsou myšleny motivace, oddanost a angažovanost. Zmíněná motivace patří z těchto tří faktorů mezi ten nejstarší, datuje se někdy k počátku období 20. století. Faktory oddanosti a angažovanosti byly popsány mnohem později.

V následujících podkapitolách si přiblížíme zmíněné pojmy motivace, angažovanost a oddanost.

### 3.2.1 Motivace

Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že tento pojem pochází z latinského slova „*movere*“, které vyjadřuje pohyb. Pojem motivace také může vyjadřovat určité cíle pro zaměstnance, které si stanovili. Vyjadřuje směr chování, sílu a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali stanoveným způsobem. Motivovanými zaměstnanci je dosahováno vysokého výkonu ve společnosti, tito zaměstnanci jsou připraveni vynaložit úsilí dobrovolné. To znamená dobrovolně udělat něco navíc, než se od nich ve společnosti očekává. Člověk, který je dobře motivován se snaží pro společnost vykonat více a snaží se vyvinout větší úsilí.

Armstrong a Taylor (2015) ve své publikaci uvádějí, že „*motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti*“. Dále také představují tři hlavní složky motivace:

- **směr** – čeho se člověk snaží dosáhnout,
- **úsilí** – jak moc se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

Oproti tomu Bělohlávek (2008) zase rozděluje motivy do dvou složek:

- **energizující**, které dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, které dávají jednání směr.

## Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) podrobněji rozepisují dva typy motivací, které se dají rozlišovat. Jsou jimi motivace vnější a vnitřní. Motivátory vnější nepůsobí dlouhodobě, ale mohou mít oproti vnitřním výrazný a bezprostřední účinek. Oproti tomu vnitřní motivátory se týkají tzv. „kvality pracovního života“. Pravděpodobně budou mít na rozdíl od vnějších motivátorů dlouhodobější a hlubší, jelikož jsou součástí lidí a jejich práce.

### • Vnější motivace

Týká se různých opatření, které se kvůli motivování lidí ve společnosti podnikají. Opatření, kterými se dají motivovat lidi jsou jak tresty (vyjádření kritiky, odebrání nárokové složky mzdy, disciplinární řízení apod.) tak odměny (udělení pochvaly, povýšení zaměstnance, zvýšení mzdy apod.).

### • Vnitřní motivace

Můžeme ji charakterizovat jako nějakou motivaci, která může vyplývat z práce samotné. Tuto motivaci nepodněcujeme žádnými vnějšími pobídkami. Projevování této metody nastává ve chvíli, kdy někteří lidé mají pocit, že by jejich práce, kterou vykonávají, mohla být důležitá, podnětná, anebo také zajímavá. Může také nastávat ve chvíli, kdy lidem poskytuje určitou míru autonomie, příležitost dosáhnout vytoužené kariéry či možnost rozvíjet a využívat své dovednosti a znalosti.

Pět klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců zmínili ve své publikaci Armstrong a Taylor (2015). Těmito charakteristikami jsou identita práce, zpětná vazba, významnost práce, rozmanitost schopností a autonomie práce.

Opatření, které by mohli manažeři vyzkoušet ke zvýšení motivace v podniku navrhl ve své publikaci Pink (2009). Jednalo by se o opatření:

- **účelu** – ve chvíli kdy se lidem předávají pokyny a instrukce, je potřeba jim vysvětlit nejen to, jak se to dělá, ale také z jakého důvodu se to dělá,
- **dokonalost** – znamená pomoc lidem k naleznutí cesty, která je povede k jejich vlastnímu zlepšení,
- **autonomie** – umožňuje lidem volnost v rozhodování a jednání, umožňuje také lidem stanovit si vlastní plán k zaměření se na výsledky dosahované než na způsob vykonávání práce.

## **Teorie motivace**

Jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015), první přístupy k pochopení a poznání motivace lidí pochází z doby řeckých filozofů. Tyto přístupy se zaměřují na pojetí požitkářství, kdy se považuje dosahování těchto požitků za hlavní hybnou sílu chování člověka. Jedná se o snažení lidí vyhýbat se utrpení a vyhledávat nějaký druh potěšení. Tuto myšlenku později v letech 17. a 18. století rozpracovali dva filozofové Jeremy Bentham a John Locke. Následovalo značné posunutí teorie motivace, které začalo na počátku 20. století přispěním zastánců vědeckého řízení (teorie instrumentality). Přibližně v polovině 20. století behaviorální představitelé začali prosazovat teorie, které byly zaměřeny na obsah (teorie potřeb). V době šedesátých a sedmdesátých let 20. století se objevují teorie, které se zaměřují na proces (teorie očekávání).

### **• Teorie instrumentality**

U této teorie se předpokládá, že tresty a odměny jsou tím nejlepším prostředkem ke utváření chování. Motivování lidí do práce bude tehdy, jestliže tresty a odměny budou vázané přímo na jejich výkon. To znamená, že vyplácení jejich odměn bude záviset na efektivním výkonu. Armstrong a Taylor (2015) uvedli teorii, že je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.

Uplatňování této teorie je výhradně založeno na systému kontroly, kdy nerespektuje řadu některých lidských potřeb. Další věc, kterou nezohledňuje je skutečnost, že systém formální kontroly může být ovlivněn výrazně neformálními vztahy mezi některými zaměstnanci (Armstrong a Taylor, 2015).

### **• Teorie zaměřené na obsah**

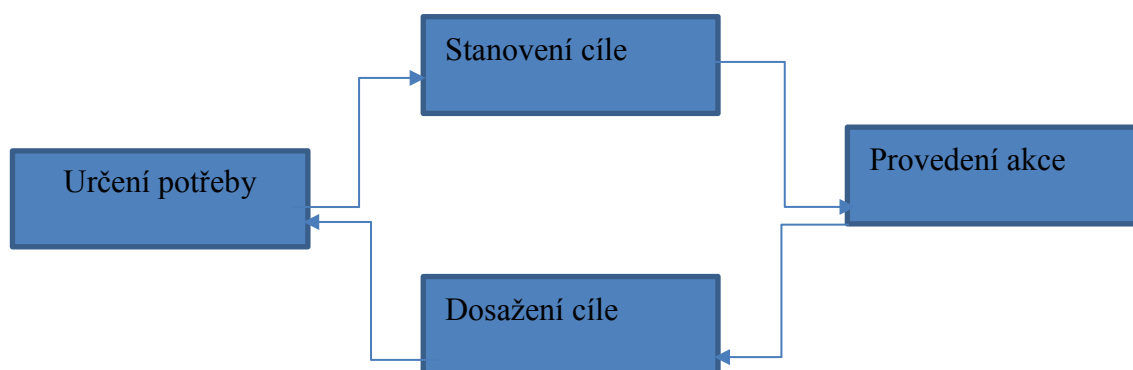
Cílem teorie potřeb, jak se také jinak nazývá teorie zaměřená na obsah, je identifikace faktorů, které jakkoliv souvisí s motivací. Mezi nejznámější autory této teorie patří:

- Maslow (Maslowova hierarchie potřeb),
- Herzberg (Herzbergerův dvoufaktorový model),
- Deci a Ryan (Teorie sebeurčení),
- McClelland (McClellandova teorie potřeb),
- Alderfer (Alderferova teorie ERG).

Model, který je znázorněn na obrázku 3.1 nám znázorňuje model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb. Teorie vychází z přesvědčení, že potřeby jsou obsahem motivace, přičemž potřeba neuspokojená vyvolává napětí a vytváří nerovnováhu. Abychom dosáhli rovnováhy, musíme si stanovit cíl, který nám uspokojí danou potřebu. Dále také

musíme zvolit chování, které nás povede k uspokojení dané potřeby a dosažení stanoveného cíle. Z toho vyplývá, že neuspokojenými potřeba je motivováno chování (Armstrong a Taylor, 2015).

Obr. 3.1: Model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 220)

#### • Teorie zaměřené na proces

U těchto teorií je kladen důraz na síly a psychické procesy, které mohou ovlivňovat motivaci, stejně tak jako na základní potřeby. Mohou být označovány jako poznávací teorie, protože se tyto teorie zabývají tím, jak své pracovní prostředí vnímají lidé a také tím, jak tyto osoby prostředí interpretují a chápou. Mezi ty nejhlavnější teorie patří:

- teorie posilování,
- teorie cíle,
- teorie očekávání,
- teorie spravedlnosti,
- teorie kognitivního hodnocení,
- teorie sociálního učení.

Každá z těchto všech zmíněných teorií nějakým svým způsobem přispívá k pochopení procesů, které jakkoliv souvisejí s motivací. První teorie instrumentality jen poskytuje zjednodušené vysvětlení toho, jak funguje motivace. U teorií zaměřené na proces a na obsah jsou z tohoto pohledu na motivaci mnohem propracovanější, avšak mají své omezení (Armstrong a Taylor, 2015).

Gerhart a Rynes (2003, s. 53) tvrdí, že: „Přestože teorie, jejichž autory jsou Maslow, Herberg nebo Deci, výrazně ovlivnily mnoho lidí, v odborné literatuře převládá názor, že výchozí předpoklady těchto teorií nejsou ověřeny empirickým výzkumem. Na druhou stranu by

*bylo chybou podceňovat vliv těchto teorií na výzkum a praxi. Pfeffer, Kohn a jiní těchto teoriích stále zakládají své argumenty týkající se neúčinnosti peněz jako motivátoru“.*

Ke zmíněným výhradám však stále platí, že teorie zaměřené na proces vysvětluje, jak motivace funguje, oproti tomu teorie zaměřené na obsah zase umožňuje vymezit ty faktory, které motivaci ovlivňují.

Je však třeba vzít také v úvahu i další dva aspekty, které umožňují vysvětlit, co lidi pohání k práci. Prvním aspektem je vztah mezi motivací a penězi, druhým vztahem je motivace a spokojenost s prací (Armstrong a Taylor, 2015).

### **Motivace a spokojenost s prací**

Tato spokojenost je spojena s pocity a postoji, které zaměstnanci mají ve vzájemném vztahu k práci. Zmiňují zde také, že u příznivých pocitů a postojů k práci se jedná o spokojenost a u nepříznivých se jedná o nespokojenost s prací. Úroveň nespokojenosti a spokojenosti s prací ovlivňují tyto tři faktory:

- vnitřní motivační faktory,
- úroveň kontroly,
- úspěch a neúspěch.

Tito autoři také ve své knize zmiňují to, co je všeobecně už známé, a to fakt, že zvyšování spokojenosti s prací vede k určitému zvyšování výkonu. Toto přesvědčení už dříve totiž podpořili různí autoři jako například Dixon, Roethlisberger nebo Mayo. Tvrdili, že produktivita by se dala zvýšit, v případě, že by se zvýšila spokojenost lidí, a to zejména uplatňováním podnětné a vlídné kontroly uspokojování jejich sociálních potřeb. Jenomže Katz et al. (1950) zase ve svých provedených výzkumech zjistili, že úroveň spokojenosti se svými spolupracovníky, pracovní funkcí nebo se mzdou, která byla s vysokou úrovní produktivity spojena, se vůbec nelišila od úrovně spokojenosti, která byla spojena s nízkou úrovní produktivity (Armstrong a Taylor, 2015).

### **Motivace a peníze**

Tento druh motivace je u mnoha lidí považován za nejčastější a nejobvyklejší vnější odměnu, kterou mohou dostat. Je to totiž to, co většina lidí vyžaduje a po čem touží. Peníze jsou nepřímo i přímo spojeny s uspokojováním několika potřeb, i když samy o sobě nemusejí mít vůbec žádný vnitřní smysl. Mají totiž značnou motivační sílu, která symbolizuje mnoho vysněných cílů lidí. Můžeme tedy říci, že tento druh finanční odměny vyvolává pozitivní

motivace, a to ne jen kvůli tomu, že tuto odměnu lidé vyžadují a chtějí, ale proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.2.2 Oddanost

Vyjadřuje určitou míru identifikace jedince se společností a zapojení se do ní. Souvisí také s loajalitou, náklonností a je spojována s pocity, které v lidech vyvolává jejich společnost.

Armstrong a Taylor (2015) hovoří o oddanosti tak, že je charakterizována citovou vazbou ke společnosti, která vyplývá ze zájmů a sdílených hodnot. Tři charakteristiky oddanosti již vymezili ve své publikaci Mowday et. al. (1982). Těmito charakteristiky jsou:

- silná touha zůstat členem organizace,
- silná víra v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí,
- připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Appelbaum et. al. (2000, s. 183) zase tvrdí že: „*Oddanost organizaci je multidimenzionální konstrukt, který odráží identifikaci pracovníků s organizací (loajalita), náklonost pracovníků k organizaci (odhodlání zůstat) a ochotu pracovníků vynakládat úsilí jménem organizace (dobrovolné úsilí).*“

### Faktory ovlivňující oddanost

Faktory, které ovlivňují oddanost jsou:

- **pracoviště** – výběr založený na vysokých standardech, týmová práce, zapojení zaměstnanců do řešení problémů, důvěra, klima spolupráce a široké podobě pracovních úkolů;
- **funkcionální** – jde o formování pracovní síly založené na investování do vzdělání a rozvoje, stabilizaci zaměstnanců a odměňování podle zásluh, které podporuje participaci, přínos a spolupráci;
- **strategická** – podporuje oddanost vrcholového vedení hodnotám, konkurenční strategie, uskutečňování strategie a efektivní slovo personalistů při vytváření strategie (Armstrong a Taylor, 2015).

### 3.2.3 Angažovanost

Jedná se o stav, kdy v určité chvíli jsou lidé oddáni organizaci a své práci a jsou určitým způsobem motivováni k dosahování vyšší úrovně výkonu. Dle Armstrong a Taylor (2015): „*se angažovanost pro odborníky stala jakýmsi zastřešujícím pojetím, které vystihuje různé*



*prostředky umožňující podněcovat dodatečné nebo dobrovolné úsilí zaměstnanců - jejich ochotu pracovat nad rámec smluvního ujednání. Angažovanost se stala novou mantrou managementu“.*

Ve své publikaci vymezili angažovanost zaměstnanců jako: „využívání vlastního já členů organizace v jejich pracovních rolích; ve stavu angažovanosti se lidé při vykonávání svých pracovních rolích zapojují a projevují fyzicky, kognitivně a emocionálně“.

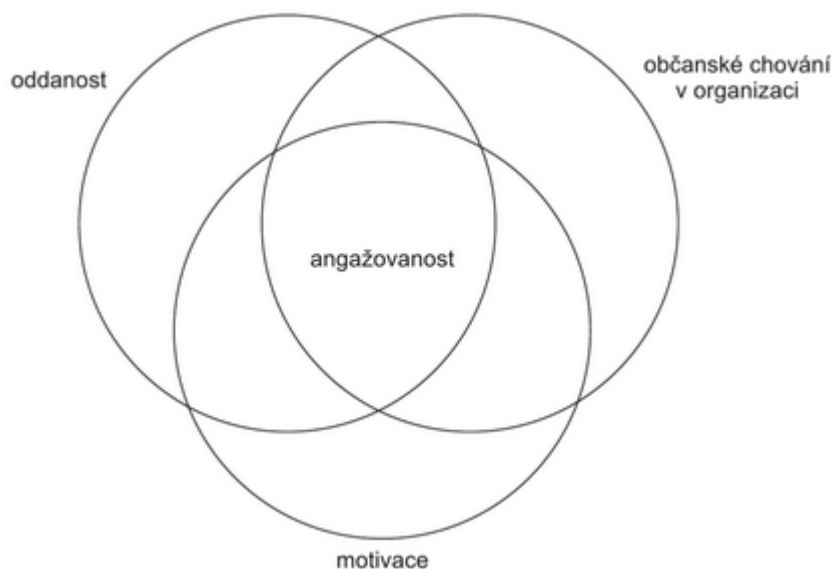
Prostřednictvím tří základních aspektů pak definovali angažovanost takto:

- intelektuální angažovanost - mít dobrý pocit z vykonávané práce a dosahovaných výsledků,
- společenská angažovanost - přemýšlet o práci a usilovat o její zlepšení,
- emocionální angažovanost - aktivně využívat příležitosti k diskusím se spolupracovníky o záležitostech týkajících se práce a jejího zlepšení (Armstrong a Taylor, 2015).

### **Složky angažovanosti zaměstnanců**

Modelem angažovanosti jsou tři vzájemně se překrývající složky. Složky můžeme vidět na obrázku č. 3.2, kde první složkou je motivace, druhou občanské chování v organizaci a třetí je oddanost.

Obr. 3.2: Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 243)

- **Angažovanost a oddanost**

Tyto dva pojmy spolu velmi úzce souvisí, jak uvádí Robinson et. al. (2004), nejde však o soulad dokonalý, i když zahrnuje mnohé z pojetí oddanosti pojetí angažovanosti. Domnívají se však, že oddanost opomíjí podstatné dva aspekty angažovanosti. Těmito dvěma aspekty jsou očekávání a její dvoustranný charakter, že zaměstnanci, kteří jsou angažováni budou v tuto chvíli přistupovat ke své práci pozitivně.

- **Angažovanost a občanské chování v organizaci**

Toto chování v organizaci bylo původně definováno Organ (1988), kde představuje chování zaměstnanců, které podporuje efektivnost organizace a přesahuje rámec stanovených povinností. Armstrong a Taylor (2015) se domnívají, že občanské chování v organizaci je výsledkem postoje, který souvisí s oddaností organizace a se spokojeností s prací.

- **Angažovanost a motivace**

Macey et. al. (2009, s. 67) tvrdí: „Říká se, že když je práce smysluplná, tak je také motivující. To znamená, že to není mzda nebo zdání, co vyvolává pozitivní pocity, které se pojí s angažovaností, ale že je to práce sama.“

## **Hnací síly angažovanosti zaměstnanců**

Crawford et. al. (2013) vymezili hnací síly takto:

- **Podnětnost práce**

Tento druh práce je náročný, odpovědný, podnětný a zajímavý, zvyšuje angažovanost, jelikož vytváří příležitosti k osobnímu růstu a dosažení úspěchu.

- **Autonomie práce**

Autonomie umožňuje zaměstnancům převzít odpovědnost za dosahované výsledky a vykonávání práce. Dále jim umožňuje nezávislost, volnost, dobrovolnost v rozhodování a jednání.

- **Rozmanitost práce**

Práce zaměstnancům umožňuje využívat různé schopnosti anebo vykonávat různé činnosti.

- **Zpětná vazba**

O úrovni pracovního výkonu je zaměstnancům poskytována jasná a bezprostřední informace.

- **Přizpůsobování**

Jedná se o dosahování souladu mezi pracovním prostředím a jedincem. Umožňuje totiž jedinci se chovat takovým způsobem, který je v souladu s tím, jak jedinec vnímá nebo chce

vnímat sám sebe.

- **Příležitost k rozvoji**

Otevírají cesty k seberealizaci a růstu zaměstnanců, jelikož dělají práci smysluplnější.

- **Odměny a uznání**

Můžeme mluvit o nepřímém a přímém zhodnocení času, který investovali zaměstnanci do výkonu svých pracovních rolí.

## **Výsledky angažovanosti**

Angažovaní zaměstnanci ve společnosti dosahují mnohem lepších výsledků, než zaměstnanci ostatní. Tito zaměstnanci jsou inovativnější, dosahují větší míry osobní pohody, vnímají své pracovní vytížení jako udržitelnější a s větší pravděpodobností chtějí v organizaci zůstat.

Angažovanost pak přináší tyto výsledky:

- zvýšení prodeje,
- zvýšení ziskovosti,
- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- rychlejší růst,
- snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců,
- vyšší pravděpodobnost úspěchu,
- zlepšení kvality a snížení chybovosti,
- zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

V případě, že bychom chtěli zvýšit u zaměstnanců jejich angažovanost, měli bychom se zaměřit na jejich angažovanost v organizaci i v práci. Zvyšování angažovanosti lze, jen je potřeba mít silné vedení, pocit kontroly nad okolním prostředím, odpovědnost nebo příležitost k rozvoji. Linioví manažeři hrají velkou roli při zvyšování angažovanosti zaměstnanců při práci, využívají totiž opatření. Mezi opatření patří:

- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování,
- vytváření pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu (Armstrong a Taylor, 2015).

Tito autoři také zmínili přístupy, které mohou vést ke zvyšování angažovanosti v organizaci. Mezi tyto přístupy zahrnuli:

- „velká idea“<sup>2</sup>,
- pracovní prostředí,
- hlas zaměstnanců,
- řízení zaměřené na vysokou míru zapojení.

V angažovanosti můžeme také mluvit o stinné stránce, kterou je vyhoření. Tento pojem Armstrong a Taylor (2015) definují jako „*syndrom emocionálního vyčerpání a cynismu*“. Osoby, které vystavují své tělo přílišnému pracovnímu tlaku nebo zátěži, může postihnout vyhoření. Vyústit může v nepřítomnost, selhání nebo také odchod z organizace.

Manažeři, mohou vyhoření předcházet, jestliže nebudou zaměstnance vystavovat přílišným tlakům a pracovním zátěžím a v případě potřeby jim z jejich strany bude poskytnuta dostačující podpora.

### 3.3 Fluktuace

Branham (2009) hned na začátku zmiňuje, že fluktuace zaměstnanců není událost jednorázová, jak by se mohlo zdát, ale proces odcizení, který může trvat od několika dnů, až po několik roků. Dalo by se říci, že až do té doby, než se zaměstnanec konečně sám rozhodne k odchodu. Otázka, zda tak nakonec vůbec učiní.

Fluktuace, nebo-li latinsky „*fluctuare*“, znamená pohyb, který je nesoustavný nebo také nepravidelný „*sem a tam*“. V dnešní době se tento pojem převážně používá v přeneseném smyslu pro změny nějaké veličiny, které jsou nepravidelné.

Fluktuace v souvislosti s managementem lidských zdrojů, lze pojmut jako pohyb pracovníků do organizace a z organizace (Armstrong, 2007).

#### 3.3.1 Typy fluktuace

Fluktuaci můžeme rozčlenit do několika různých členění. Armstrong a Taylor (2015) dělí fluktuaci na nedobrovolnou a dobrovolnou. Nedobrovolnou fluktuaci vnímají, jako odchod zaměstnance na základě rozhodnutí zaměstnavatele oproti tomu dobrovolnou fluktuaci vnímají zase, jako odchod zaměstnance na základě jeho rozhodnutí. U nedobrovolné fluktuace lze hledat například příčiny u nadbytečnosti, špatného zdravotního stavu zaměstnance, neetického chování zaměstnance ve společnosti nebo kvůli nízkým pracovním výkonům. Příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti budou blíže rozepsány v kapitole č. 3.3.3.

---

<sup>2</sup> Zmíněno v publikaci Armstrong a Taylor (2015) a definováno jako „*jasné poslání založené na hodnotách a kulturách vyjadřující to, čím organizace jsou a jak přistupují ke svým zákazníkům a zaměstnancům*“.

Dytrt (2006) zase rozděluje fluktuaci na žádoucí a nežádoucí. Nežádoucí fluktuaci vnímá jako negativní dopad. Negativní dopad tato fluktuace má jak pro stát, tak pro firmu, kde zaměstnanec pracoval, a i pro společnost kde plánuje pracovat. Pozitivní dopad tato fluktuace má v případě, kdy nový pracovník do společnosti vnáší nové nápady, zkušenosti, dovednosti nebo znalosti. Jelikož těmito aspekty může podnik docílit určitého zlepšení či posunu.

Koubek (2007) dělí fluktuaci na:

- **fluktuace vnější**

- **aktivní** – zde je zahrnut proces získávání, výběru, orientace, přijímání a rozmisťování pracovníků,

- **pasivní** – mluvíme zde o odchodu zaměstnanců ze společnosti, můžeme tu zahrnout dobrovolný odchod zaměstnanců, nebo jejich propouštění, dále také penzionování nebo úmrtí jedince.

- **fluktuace vnitřní**

- jedná se o pohyb zaměstnanců uvnitř podniku v rámci změny jejich pracovní pozice, tím je myšlen jak pracovní posun horizontální, tak vertikální.

### 3.3.2 Metody měření fluktuace

Několika způsoby se dá měřit fluktuace ve společnosti. Tato fluktuace ve společnostech může být dost nákladná a problematická, a proto je velmi nutné tuto fluktuaci měřit. Stejně tak nutné je i vyčíslování nákladů, které jsou obsaženy v odchodech zaměstnanců ze společnosti. Vyčíslováním těchto nákladů může poté společnost předpovídat s odhadem budoucí ztráty a určovat příčiny odchodů zaměstnanců ze společnosti. Případným měřením lze totiž dosáhnout snížení nákladů, které firma musí vynaložit za nežádoucí odchody zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2015).

#### Míra odchodů zaměstnanců

Je tradiční metodou, která měří odchody zaměstnanců ze společnosti, výpočet je snadno pochopitelný a proveditelný. Vzorec (3.1) je pro výpočet míry odchodů zaměstnanců:

$\frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} \times 100 (\%)$	(3.1)
--	-------

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

Problém může nastat, ve chvíli, kdy výsledek bude nadhodnocen v důsledku značného pohybu relativně malého podílu pracovních sil.

### Index stability

Mnohými je tato metoda považována za nějaký druh vylepšení výše zmiňované metody míry odchodů zaměstnanců. Zjistíme tento index následujícím vzorcem (3.2):

$$\frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} \times 100 (\%) \quad (3.2)$$

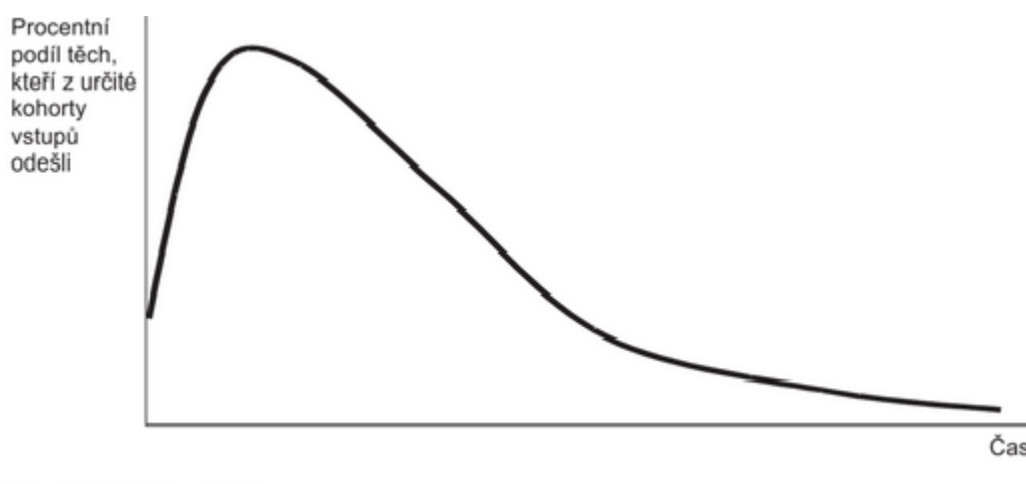
Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

### Míra přežití

Zde je zahrnut podíl zaměstnanců, kteří do společnosti byli přijati v určitém časovém období a kteří jsou ve společnosti zaměstnání stále po stanoveném počtu měsíců nebo let. Jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015), tak u této metody tvar křivky přežití ve většině případech bývá velmi podobný.

Mluvíme o užitečném nástroji, díky kterému lze sledovat určité skupiny nově začínajících zaměstnanců viz Obr. 3.3. Touto metodou můžeme posoudit efektivnost politik získávání, a ještě k tomu i posoudit stabilizace zaměstnanců.

Obr. 3.3: Křivka přežití



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 302)

## **Ukazatel střední délky zaměstnání**

Jedná se o zjednodušenou verzi předcházející metody, která je popsána jako potřebná doba k tomu, aby se určitá skupina přijatých lidí vlivem odchodů snížila až na polovinu. Mluvíme tedy o nějaké metodě, kterou zjistíme, jak dlouho zaměstnanci, kteří opouští společnost, byli v téže společnosti zaměstnání (Armstrong a Taylor, 2015).

## **Analýza délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců**

Provedením této metody můžeme docílit zvýšení vypovídací hodnoty ukazatelů stability zaměstnanců. Zmíněná analýza je pořád poměrně hrubá, z toho důvodu, že se zabývá pouze zaměstnanci, kteří ze společnosti odcházejí (Armstrong a Taylor, 2015).

### **3.3.3 Příčiny fluktuace**

Branham (2009) tvrdí, že existuje mnoho příčin vzniku procesu odcizení zaměstnance. Mezi tyto příčiny patří např.:

- zaměstnanec je požádán, aby udělal něco neetického,
- vydělá dostatek peněz,
- zjistí, že společnost byla prodána,
- změna majitele firmy,
- neočekávaná nabídka zvenčí,
- je mu přidělen ponižující úkol,
- spor se šéfem,
- konflikt se spolupracovníkem,
- nezvýšení platu,
- a mnoho dalších.

Vybral ale 7 nejčastějších příčin a blíže tyto příčiny zkoumal ve své publikaci. Mezi těchto sedm zahrnul:

- pracovní místo nebo práce nesplňuje očekávání,
- nesoulad mezi zaměstnancem a pracovním místem,
- nedostatečná zpětná vazba a koučování,
- málo příležitostí profesního rozvoje,
- stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi soukromým a pracovním životem,
- pocit neuznání a nedocenění,
- ztráta důvěry v nejvyšší vedení.

Nový a Surynek et al. (2006) zase příčiny rozdělují do tří skupin, a to na:

- **Faktory mimopodnikové povahy**

Jsou jimi faktory, které jsou podnikem neovlivnitelné a nejdou kontrolovat. Patří zde:

- vztah mezi poptávkou a nabídkou na trhu pracovních sil,
- atraktivnost povolání
- atraktivnost umístění závodu či podniku v rámci určité lokality,
- společenská prestiž.

- **Faktory podnikové povahy**

Podnik tyto faktory už kontroluje, vytváří a může je ovlivňovat. Mezi základní faktory se dají zařadit například:

- nízký výdělek, který není považován za spravedlivý,
- nevyhovující pracovní podmínky (podmínky zdravotně-hygienické, podmínky fyzické),
- nevyhovující organizace práce (časté změny pracovních úkolů, nevyrovnanost pracovních povinností a úkolů),
- nevyužití kvalifikace,
- jednání spolupracovníků (konflikty, neochota kooperovat),
- nedostatek perspektiv,
- jednání nadřízeného (hrubé jednání, nespravedlivé hodnocení)
- a mnohé další.

- **Faktory dané osobnostními charakteristikami pracovníků**

Tyto faktory mají podstatný vliv na fluktuační tendenci v organizaci. Patří sem především:

- **rodinný stav** - svobodní zaměstnanci fluktuují mnohem více než ženatí,
- **stáří jedince** - s přibývajícím věkem fluktuace klesá, mladí jedinci fluktuují častěji,
- **počet dětí v rodině** - více fluktuují bezdětní zaměstnanci než jedinci s dětmi,
- **profese** - lidé s vyšším vzděláním nefluktuují tolik, jako lidé s nižším vzděláním,
- **praxe v podniku** - s více roky odpracovanými v dané společnosti, fluktuační tendence klesá,
- **pohlaví** – menší fluktuace u žen než u mužů.

### 3.3.4 Důsledky fluktuace

Fluktuačních důsledků pro společnost je hned několik, vyšší míra fluktuace má tendenci ohrožovat stabilitu společnosti a jeho konkurenceschopnost. Taková fluktuace obnáší pro



podnik hned několik různých důsledků ať už ve formě přínosů tak naopak ve formě nákladů (Armstrong, 2007).

### Náklady fluktuace

S odchodem zaměstnanců ze společnosti jsou spojeny náklady pro společnost. V některých případech tyto náklady mohou být značné. Průzkum, který uvádějí Armstrong a Taylor (2015) odhalil, že průměrné náklady na jednoho vrcholového manažera nebo ředitele činily 20 000 liber a náklady na odcházejícího zaměstnance činily 5 800 liber. Vyčíslování nákladů podporuje řešení nežádoucích odchodů zaměstnanců z organizace. Jak tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 304) je třeba uvážit tyto faktory:

- *„přímé náklady získávání náhradníků (inzerování, pohovory, testování apod.),*
- *přímé náklady adaptace náhradníků (odborné zapracování),*
- *přímé náklady vzdělávání náhradníků (prohloubení kvalifikace),*
- *náklady spojení s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony),*
- *náklady obětované příležitosti spojené s časem, který personalisté a liniový manažeři*

*vynakládají na získávání, adaptaci a vzdělávání náhradníků,*

- *ztráty výkonu těch, kteří odcházejí, než dojde k jejich nahrazení,*
- *ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování,*
- *ztráty výkonu z důvodu zpoždění při získávání a zapracování náhradníků“.*

### Přínosy fluktuace

Fluktuace neobnáší pouze náklad pro společnost, odchod zaměstnanců může mít také pro podnik i pozitivní vliv. Můžeme zde mluvit o fluktuaci řízené. Jednou z výhod fluktuace pro společnost je v každém případě získávání nových lidí. Další výhodou může být získávání nových nápadů a podnětů pro společnost, zjišťování fungování manažerů nebo úrovně personálního oddělení (Ertl, 2005).

#### 3.3.5 Opatření/ snižování fluktuace

Fluktuace, jak už bylo řečeno dříve, může být žádoucí i nežádoucí. Společnosti by si měly hlídat stanovenou hranici žádoucí fluktuace z důvodu překročení v nežádoucí. Většinou se firmy snaží o co největší snižování nákladů. Bavíme se o nákladech, které jsou spojeny se zmiňovanou fluktuací např. náklady s náhradou nového zaměstnance, náklady na pořízení nového zaměstnance apod.

Každá organizace v případě vysoké míry fluktuace, by měla uvažovat o různých nástrojích k dosažení menší míry fluktuace. Této míry se dá docílit například tím, že se pokusí zvýšit míru spokojenosti současných zaměstnanců ve společnosti, nejefektivnější by ve většině případů bylo zvýšit mzdy. Ke snížení se dá ale dostat i přes vztahy, které spolupracovníci mezi sebou mají na pracovišti či vztahy, které mají s vedením (Mathis, 2017).

## Shrnutí teoretické části

V celé této kapitole jsme se snažili vyzdvihnout některé pojmy a okruhy, které jsou pro celkové zaměstnávání a udržování lidí ve firmě důležité. V první řadě jsme se snažili poukázat na celkový proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnostech. Tento krok je velmi důležitý, jelikož správným definováním požadavků na budoucí zaměstnance docílíme kvalitního výstupu. Získávání a výběr samozřejmě není jenom definování požadavků, ale jak jsme se mohli přesvědčit v celé podkapitole 3.1 tak zde také patří např. oslovování uchazečů, vybrání správných metod výběru zaměstnanců, jejich posuzování a nebo také získávání referencí od současných zaměstnanců či minulých zaměstnavatelů apod.

V podkapitole 3.2 jsme poukázali na zaměstnance, a to jak mohou být pro podnik RNS přínosem. Zaměstnanci by pro podnik měli být přínosem, což se nestane ve chvíli, kdy zaměstnanec není správně motivován, není angažován a není oddán cílům a vizím podniku. Spokojeného zaměstnance získáme ve chvíli, kdy oddanost, angažovanost a motivace tohoto zaměstnance je navzájem propojena. Naopak nespokojený zaměstnanec je pro firmu přítěží, jelikož jeho kvalita i výkon nesplňují požadavky, které by zaměstnavatel od něho chtěl a měl mít. V tuto chvíli může také tento zaměstnanec uvažovat o odchodu ze zaměstnání.

Touto problematikou se zabývala poslední podkapitola 3.3, která souvisí s odchody zaměstnanců. Seznámili jsme se s pojmem fluktuace, jaké typy fluktuace známe, jakými metodami se dá fluktuace v podniku vypočíst, jak tato fluktuace přispívá a nepřispívá podnikům, jaké má příčiny, přínosy, následky a s tím spojené náklady. S fluktuací se potýká každý podnik, v některých případech to může být fluktuace dobrovolná, jinde naopak nedobrovolná či nucená. Fluktuace pro podniky může mít jak příznivý, tak negativní dopad. Rozsah tohoto dopadu je v rukou každé firmy.

## 4 Představení společnosti RNS

V následující kapitole si v krátkosti řekneme něco o personální agentuře RNS, společnosti Brose a jejich vzájemné spolupráci.

### 4.1 Historie RNS

Začátek této holandské společnosti je datován do roku 1960. Studenti Ger Daleboudt a Frits Goldschmeding v začátcích nedisponovali vůbec velkým kapitálem, tím čím by se dalo říci, že disponovali, bylo 500 guldenů a dvěma studentskými pokoji. Co se týká plánů, tak ty oproti svým prostředkům měli vysoké, věřili totiž, že pracovní trh může pracovat mnohem víc flexibilně, než doposud. Tvrdili, že může fungovat na podstatě práce na dočasný pracovní úvazek. Prvního dočasně doporučeného zaměstnance dokonce vezli na svém bicyklu, byla to sekretářka a vůbec netušili, že tímto krokem započali cestu podnikání.

V současné době jsou jednou z nevýznamnějších a nejuznávanějších personálních agentur na trhu. RNS funguje pro klienty jako dodavatel odborné či pomocné pracovní síly. Tito zaměstnanci jsou přiděleni ke klientovi na základě jeho požadavků a ve stavu tzv. „dočasného přidělení“. Sen, který si na začátku toho vše stanovili, se jim vyplnil. Postupně se totiž RNS začal prodírat do dalších 39 zemí a stal se tak druhým největším poskytovatelem personálních služeb na světě. V polovině roku 2017 firma RNS disponuje 4 752 pobočkami a zaměstnává 32 280 zaměstnanců.

RNS zavítal také do České Republiky a to v roce 2008, kdy převzal lokální agentury a začal budovat značku RNS na jejich základech. Původních pár zaměstnanců se později rozšiřuje na mnohem víc a ti nyní pracují na 18 „on-site“<sup>3</sup> řešeních v sídlech klientů a 9 samostatných pobočkách viz Obr. 4.1.

RNS Česká republika je dceřinou společností holandské společnosti RNS. Klienty, kterými RNS disponuje, jsou jak české, tak zahraniční firmy. Tyto firmy působí v mnoha různých oblastech a mezi nejvýznamnější klienty patří Amazon, Lego nebo Brose (RNS 2017, 2018).

---

<sup>3</sup> „on-site” - Na místě

Obr. 4.1 RNS Czech Republic: lokální stopa.



Zdroj: Interní materiály společnosti RNS

## 4.2 Služby

- Agenturní zaměstnávání
  - flexibilita,
  - rychlost,
  - snížení administrativní zátěže,
  - redukce nákladů.
- Permanent placements/Professionals
  - nachází nej kvalitnější zaměstnance na pozice různých úrovní - od specialistů až po střední a vyšší funkce,
  - vyhledávání zaměstnanců pro dočasné a stálé úvazky.
- Inhouse services (zajistí komplexní HR proces od začátku do konce)
  - zpracování mezd,
  - komplexní řešení náborových potřeb (nábor a výběr),
  - zahrnuje mapování talentů,
  - assessment centra,
  - psychometrické testování.
- HR řešení (nabízí komplexní spektrum služeb v oblasti řízení HR projektů lidských zdrojů a personálního poradenství)
  - outsourcing mzdové agendy,
  - outplacement,
  - vedení osobních složek zaměstnanců,
  - outsourcing personální agendy (Interní materiály společnosti RNS).

### 4.3 Struktura pobočky

Vedení firmy RNS v České Republic je složeno z 6 manažerů, hlavním generálním ředitelem je pan Jacek Kowalak. Zbytek organizační struktury pro Českou Republiku viz Příloha č. 1.

Struktura pobočky v Kopřivnici je složena ze 7 lidí. Pobočku má na starost týmová vedoucí, která má pod sebou čtyři konzultantky na pozici „*account specialist*“ a dva koordinátory. Koordinátoři mají různé kompetence, kdy jeden z nich má na starosti polské zaměstnance a druhý z nich má na starosti české zaměstnance. Konzultantky jsou rozděleny na dvě pracovnice v náborovém centru v centru města Kopřivnice a dvě jsou přímo v budově klienta Brose. Konzultantky náborového centra mají na starosti všechnu práci s procesem náboru a inzercí, oproti tomu konzultantky na „*on-site*“ mají společně s koordinátory na starosti péči a zájmy zaměstnanců uvnitř podniku.

V rámci týmové spolupráce tato skupina lidí musí také zajišťovat veškerou administrativu a potřeby i u klienta Brose v Rožnově.

### 4.4 Historie Brose

V roce 1908 ve svých 24 letech v Berlíně otevírá obchodní společnost na příslušenství do motorových vozidel společnost mladík Max Brose. Tuto společnost řídí do začátku první světové války. Koncem první světové války náhodou potkává Ernsta Jühlinga a zakládají spolu v roce 1919 kovodělnou továrnu. Patent na tzv. „pružinovou brzdu“ se stává klíčovou inovativní funkcí klikového pohonu značky Brose. Základní kámen úspěchu je datován do roku 1926, kdy Max Brose patentuje „klikový pohon zapustitelných oken“. Max Brose provedl společnost oběma světovými válkami a vytváří technologicky, ekonomicky stabilní úspěšný podnik. Po smrti Maxe Brose roku 1968 pokračuje ve vedení firmy dcera Gisela další tři roky, a poté předává firmu synovci Michaelu Stoschkovi. V roce 2005 Stoschek předává firmu první osobě, která nebyla členem jejich rodiny, a byl to Jürgen Otto. Firma touto dobou zažívá jeden ze svých nejúspěšnějších roků.

Od roku 2003 Brose působí v České republice ve městech Rožnov pod Radhoštěm a Kopřivnice. Brose CZ v současné době je ze skupiny Brose největším výrobním závodem s přibližně 3 500 zaměstnanci, jak ve výrobě, tak v administrativě. Tato společnost vyvíjí a vyrábí sedadlové struktury, zámky do bočních a zadních dveří a také elektrické motory a pohony. Mezi nejznámější zákazníky automobilových značek patří např. Audi, BMW, Ford, Volvo, Jaguar, Rover, Porsche, PSA a další (Brose, 2018).

## 4.5 Spolupráce RNS a Brose

Začátek spolupráce těchto dvou firem je datován do roku 2007. Od tohoto roku byla jediná možnost zaměstnání v této firmě přes agenturu RNS. V současné době je možnost jít okamžitě do kmenového stavu klienta Brose, ale to pouze v případě, pokud má uchazeč alespoň jednoletou praxi v automobilovém průmyslu. Ve chvíli, kdy tento uchazeč nemá praxi, musí nastoupit přes agenturu RNS a po uplynutí půlroční doby nebo 1 000 pracovních hodin má možnost přejít do kmenového stavu.

Agentura RNS v současné době zajišťuje pro tohoto klienta celkový nábor uchazečů, jejich výběr, možnost pohovoru, školení, plánování a vedení. V Příloze č. 1, můžeme vidět organizační strukturu vedení RNS. Pobočka, která je ve městě Kopřivnice, spadá do kompetencí RIS and BLUE STAFING Directora. Tato pobočka je rozdělena na náborové centrum a „on-site” sídlí přímo v budově klienta. Zdejší zaměstnanci agentury, mají na starost celkovou administrativu a péči o zaměstnance. Pečují o zaměstnance do chvíle, než si tyto zaměstnance převezme klient do kmene.

Náborové centrum pro klienta zprostředkovává celkový proces získávání a výběru potenciálních zaměstnanců. Náborové centrum inzeruje totožné nabídky platů a benefitů jako klient Brose, aby všichni tamní zaměstnanci měli stejné podmínky. Jedná se ale pouze o zaměstnávání strojírenských dělníků, seřizovačů, pomocné pracovní síly v kantýně a řidičů vysokozdvizných vozíků. Zaměstnávání vyšších pozic je již v režii samotného Brose. Podmínky, které náborové centrum nabízí potenciálním uchazečům jsou:

- platové podmínky
  - Operátor ve výrobě a pomocná síla ve stravování 16 600 Kč
  - Řidič VZV 18 935 Kč
  - Seřizovač 21 300 Kč
- příplatky (za noční 20 Kč/hodin, přesčas, práci o víkendu, svátek 100 %)
- 13. plat + podíl na hospodářském výsledku
- 5 týdnů dovolené
- příspěvek na dopravu nebo možnost využívat svozovou firemní dopravu
- dotované obědy za 25 Kč (polévka, hlavní jídlo, salát)
- pracovní oděv (montérky, mikina, tričko, obuv)
- výkonnostní odměny až do výše 4 500 Kč (dle pracovní pozice)
- po 6-ti měsících možnost převodu do kmenového stavu Brose
- programy na podporu zdraví jako je očkování, fyzioterapie, masáže
- programy pro děti

- smlouvu na hlavní pracovní poměr na délku jednoho roku
- možnost směnného modelu (tří směnný, nepřetržitý, 18-ti směnný)

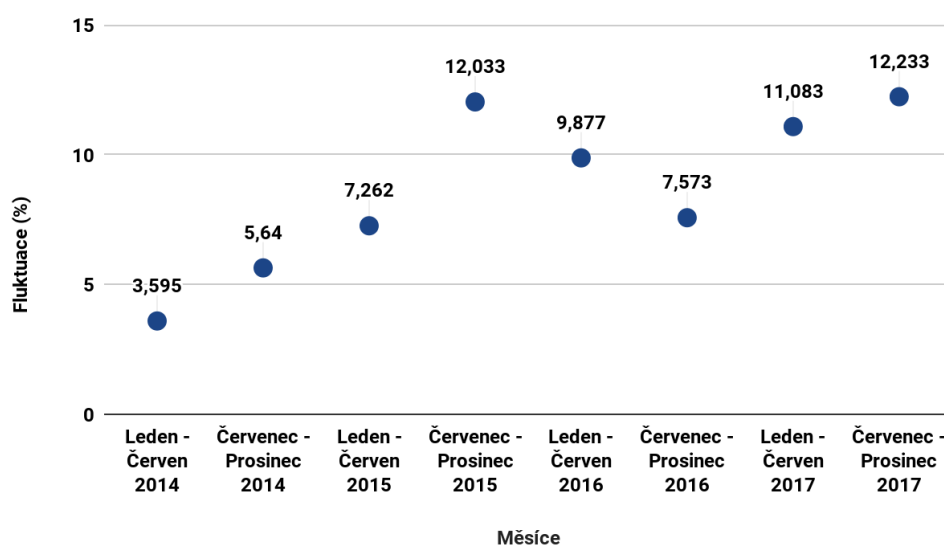
(Interní materiály společnosti RNS)

## 5 Zhodnocení současného stavu fluktuace zaměstnanců

V této kapitole si nejdříve přiblížíme získanými interními materiály RNS vývoj fluktuace od roku 2014 do současnosti a dále si zde rozebereme dva hlavní aspekty, které nejvíce ovlivňují fluktuaci v námi vybrané společnosti. Prvním aspektem je přebírání kvalitních zaměstnanců RNS pod kmenovou firmu Brose. I když přechod zaměstnanců z personální agentury do kmenového stavu není zahrnován do fluktuace, nelze tento aspekt opomíjet. Přecházení lidí do kmenového stavu blíže rozebereme v podkapitole 5.1. Druhý aspekt, který je hlavním důvodem fluktuace, si objasníme v podkapitole 5.2, kde je zmíněno ukončování pracovních poměrů ze strany zaměstnance nebo ze strany zaměstnavatele.

V Grafu 5.1 můžeme vidět, jak se vyvíjel stav fluktuace v posledních 4 letech. Graf znázorňuje půlroční průměrnou fluktuaci zaměstnanců ve společnosti. Fluktuace pro agenturu byla nejvíce uspokojivá v první polovině roku 2014, kde dosahovala hodnoty pod 5 %, a to pouhých 3,595 %. Následující období již tento ukazatel bohužel stoupal. Nejvíce kritické hodnoty byly ve druhém půlroce roku 2015 a během celého roku 2017.

Graf 5.1 Průměrná fluktuace



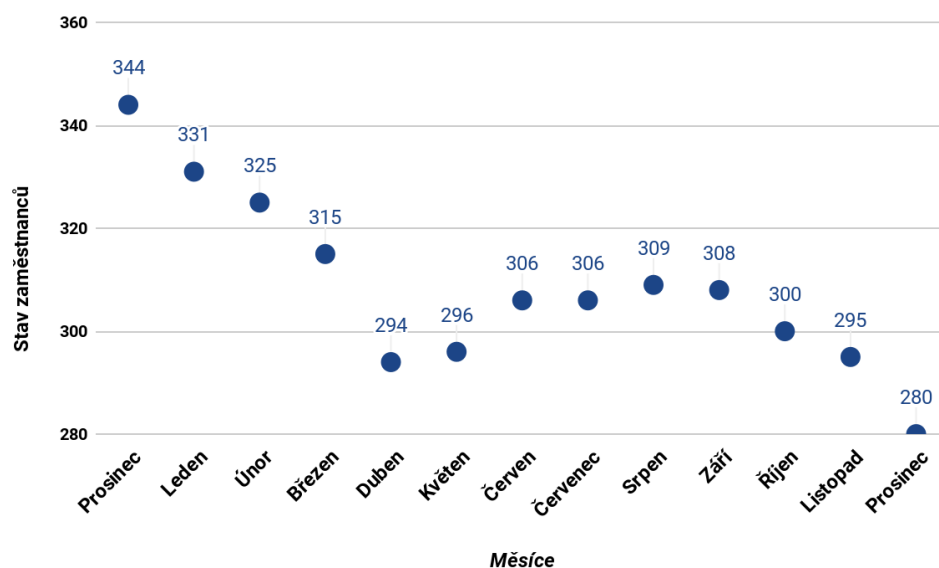
Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu 5.2 lze vidět, jak zvýšená fluktuace zaměstnanců v roce 2017 ovlivnila celkový stav zaměstnanců a zapříčinila nepříznivý stav zaměstnanců na konci roku 2017. Koncem roku 2016 ve společnosti pracovalo 344 agenturních zaměstnanců, přičemž na konci roku 2017 bylo těchto zaměstnanců pouze 280. Tento pokles byl zapříčiněn větším odlivem



zaměstnanců a nedostatečným dodáváním zaměstnanců nových.

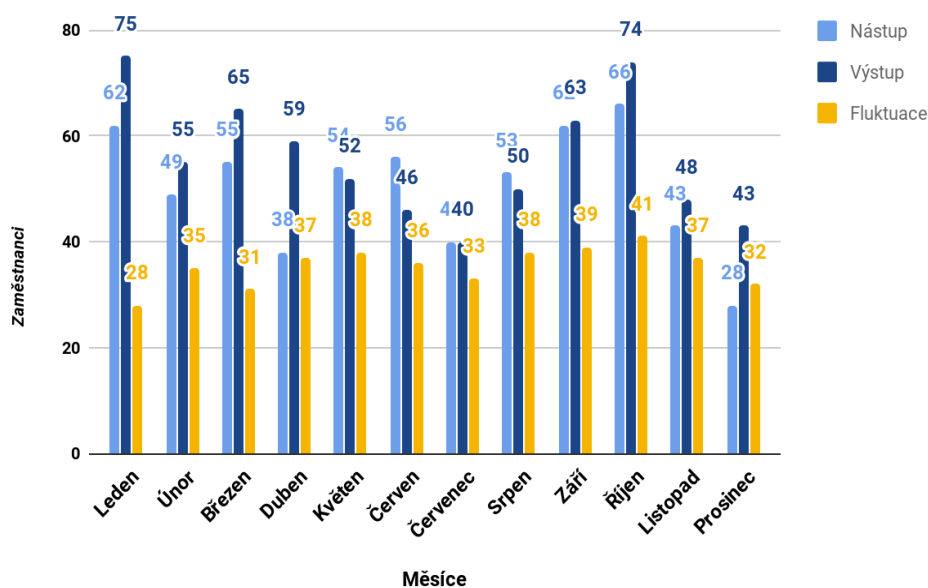
Graf 5.2 Stav zaměstnanců v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5.3 znázorňuje rozdíl mezi nástupy a výstupy zaměstnanců v jednotlivých měsících roku 2017. V roce 2017 tedy bylo ukončeno celkem 670 pracovních poměrů, zatímco nastoupilo 606 nových zaměstnanců. Můžeme si všimnout faktu, že do dubna je poměr nástupu a výstupu nepříznivý, zatímco od května do září se stav výrazně zlepšil. Je to zapříčiněno velkými brigádnickými nástupy. Během prázdnin totiž zaměstnanci na hlavní pracovní poměr využívají dovolené a tak jsou zde nabírány náhrady ve formě brigádníků. Tito brigádníci zvýší stav pouze v případě, že se rozhodnou zůstat nadále ve společnosti na hlavní pracovní poměr. Koncem roku se ale trend vrací zpět do nepříznivého poměru.

Graf 5.3 Nástupy a výstupy zaměstnanců v roce 2017



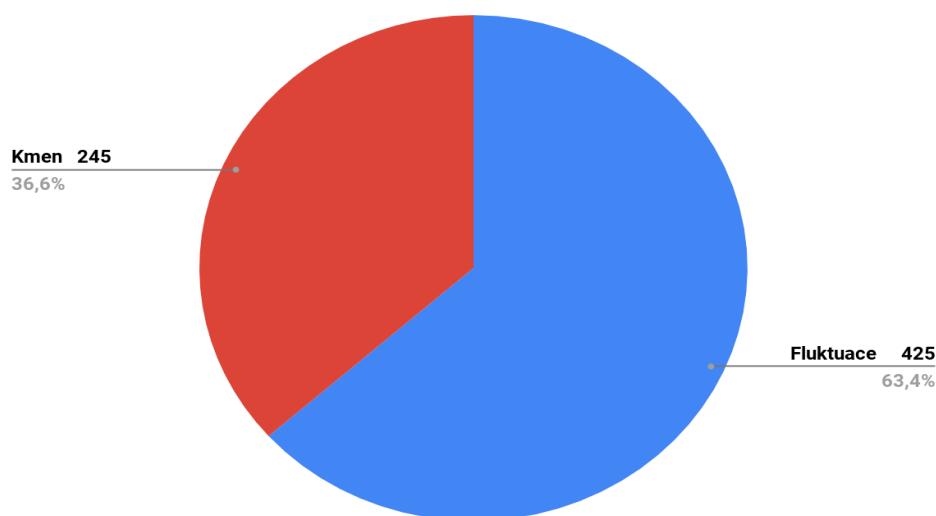
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výstupech je zde započítán také odchod zaměstnanců do kmenového stavu. Přestupy do kmene sice nejsou započítány do fluktuace, avšak tyto přestupy v nemalé míře ovlivňují stav zaměstnanců agentury RNS.

Z Grafu 5.3 je sice patrné, že agentura nezvládá doplňovat ukončivší zaměstnance spolu s odebraným množstvím kvalitních zaměstnanců do kmenového stavu společnosti Brose ( $606 < 670$ ), avšak množstvím nástupů nových zaměstnanců je dostatečně schopna pokrýt aktuální fluktuaci ( $606 > 425$ ).

Jednodušší zobrazení stavu výstupu v poměru fluktuace a přechodu pod kmen zobrazuje Graf 5.4.

Graf 5.4 Poměr výstupu zaměstnanců v roce 2017



Zdroj: Vlastní zpracování

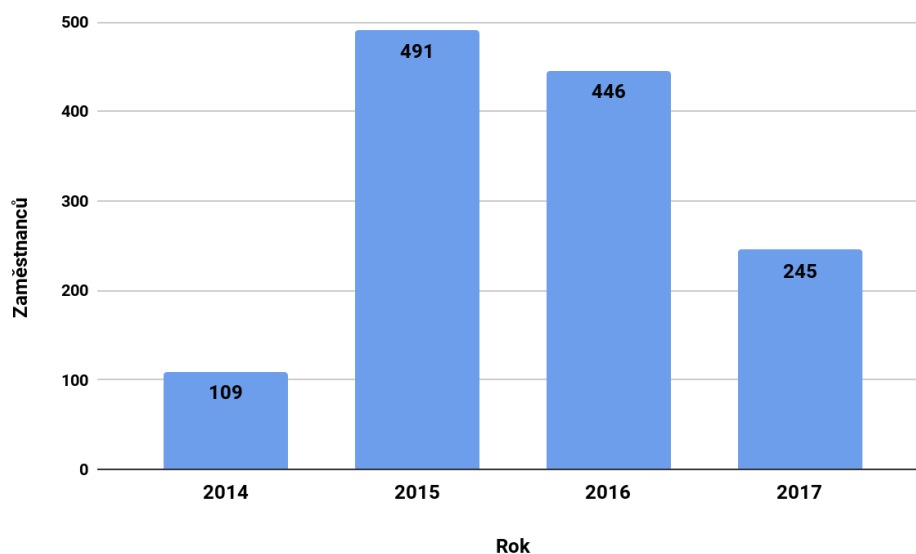
Důvodů výstupů nebo odchodů z agentury RNS je několik. Základními mezníky v možnosti ukončení je možnost pokračovat v kmenovém stavu firmy Brose nebo být ukončen ať ze strany zaměstnavatele nebo z vlastní vůle. Tyto dva rozdílné druhy ukončení si blíže objasníme v následujících podkapitolách.

## 5.1 Přejít pod kmen

Přestup pod kmen znamená pro agenturu RNS ukončení pracovního poměru mezi ní a zaměstnancem. Ve výsledku sice tento zaměstnanec neodchází nebo nekončí kvůli problémům či nespokojenosti jedné ze stran, ale z důvodu, že si ho místní klient přebírá do svého stavu. I když přechod do kmene není zohledňován ve výsledné fluktuaci agentury RNS, hraje pro ni ale velkou roli. Personální agentura RNS a klient Brose mají mezi sebou ujednáno, že v případě, kdy vydrží zaměstnanec ve společnosti po dobu delší než 6 měsíců nebo po odpracování 1 000 hodin, má poté možnost požádat zaměstnavatele o přechod pod kmen. V případě, že se zaměstnanec takto rozhodne, získá možnost rozšířit své portfolio benefitů o využívání školky pro vlastní děti, příspěvku na penzijní připojištění, příspěvku na životní pojištění či benefitní karty, která obnáší výhody v různých obchodech či centrech. Pro zaměstnance tato možnost je určitě lákadlem, jelikož v tuto chvíli získá nové benefity, které mu agentura nemohla poskytnout. Získá také pro sebe určitý druh uklidnění, jelikož ve chvíli, kdy by v Brose docházelo k propouštění, první na řadě jsou zaměstnanci personálních agentur.

Počty přestupů pod kmen za posledních pár let nám znázorňuje Graf 5.5. Jak můžeme vidět, v posledních čtyřech letech firma Brose převzala do svého stavu 1 291 zaměstnanců. V roce 2014 nebyl přechod do kmene tak rozšířen jak v následujících letech, zatímco roky 2015 a 2016 jsou tak rozdílné, jelikož v těchto dvou letech RNS nabíral mnohem více uchazečů než doposud.

Graf 5.5 Přestup zaměstnanců RNS do kmenového stavu



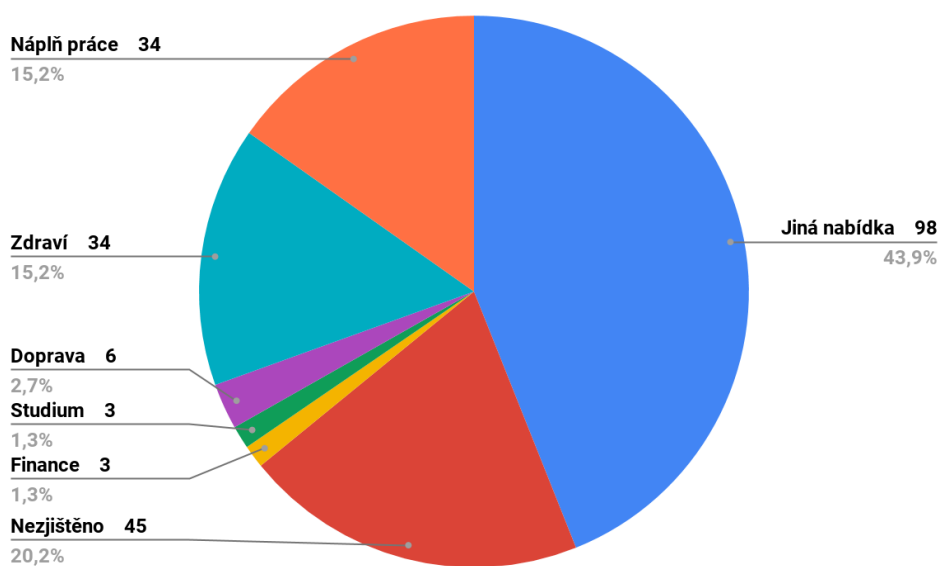
Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Fluktuace

V této kategorii je zahrnuto rozvázání pracovního poměru jak z vlastního rozhodnutí zaměstnance, tak podáním výpovědi ze strany zaměstnavatele. V Grafu 5.4 vycházíme z čísla 425, které nám udává, kolik lidí skončilo a je započítáno do fluktuace podniku v roce 2017. Z tohoto počtu zažádalo o ukončení ze strany zaměstnanců 223 lidí a ukončení, které bylo ze strany RNS, dostalo 202 zaměstnanců. Největší počty ukončených pracovníků ze strany zaměstnavatele jsou z důvodů absence nebo dlouhodobé absence. Důvod, který nejvíce uvádí zaměstnanci při odchodu ze zaměstnání bývá jiná, lukrativnější nabídka.

Při výstupu zaměstnanců se personalisté ptají na důvody jejich skončení. Odpovědi těchto už ukončených zaměstnanců mohou být do jisté míry zkreslené, jelikož těmito lidmi už v podstatě o nic nejde a neřeší, zda udávají pravdivou nebo naopak nepravdivou odpověď. Uvedené důvody pro odchod zaměstnanců jsou přehledně zobrazeny v Grafu 5.6.

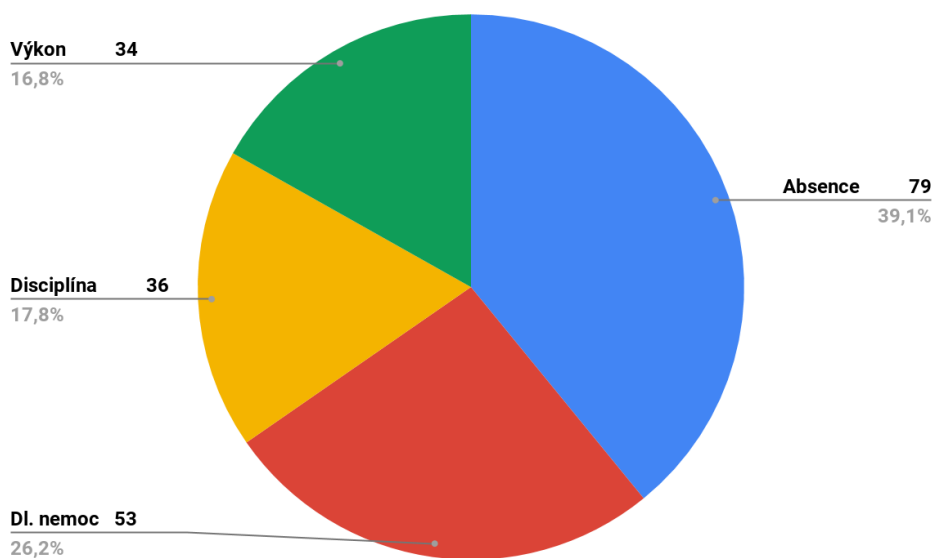
Graf 5.6 Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Ze strany zaměstnavatele může být rozhodnutí tohoto ukončení uděleno jak klientem Brose, tak přímo personální agenturou RNS. Důvody ukončení ze strany zaměstnavatele jsou znázorněny v Grafu 5.7.

Graf 5.7 Ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

Největší počet ukončených zaměstnanců je z důvodů absence. Mistři bývají většinou tolerantní do výše pěti neomluvených absencí, po přesáhnutí této hranice již dále nemají se zaměstnanci chuť dále spolupracovat a požadují jejich ukončení. Dalším důvodem ukončení zaměstnanců bývá dlouhodobá nemoc, kam zahrnujeme lidi na dlouhodobých neschopenkách či ženy, které jsou na mateřské a už se neplánují vrátit. Velkým problémem na pracovišti, jak lze vidět v grafu, bývá u zaměstnanců dodržování disciplíny. Většinou zde mluvíme o porušování pracovní kázně, několika napomenutích či důtkách, problémech s ostatními zaměstnanci nebo mistry přímo na pracovišti, neplnění předem stanovených úkolů apod. Poslední důvod, kvůli kterému bývají zaměstnanci ukončeni, bývá jejich pracovní výkon. Každé pracoviště má totiž stanovenou normu, kterou daný zaměstnanec by měl ve své pracovní době plnit. Od této normy se pak také odvíjí výše výkonnostní odměny.

## 6 Návrhy a doporučení na snížení fluktuace

V této kapitole se pokusíme navrhnout možnosti ke snížení fluktuace. Zaměřili jsme se jak na subjekty vnější, tedy samotné zaměstnance, kteří ve společnosti pracovali, tak na subjekty vnitřní, kde řadíme vedení společnosti Brose, trenéry výroby, mistry, ale také zástupce personální agentury RNS. Na základě odpovědí dotazovaných odcházejících zaměstnanců, kdy často byla jako důvod odchodu zmiňována lepší nabídka, jsme se rozhodli přidat navíc analýzu tržních sazeb k posouzení konkurenceschopnosti.

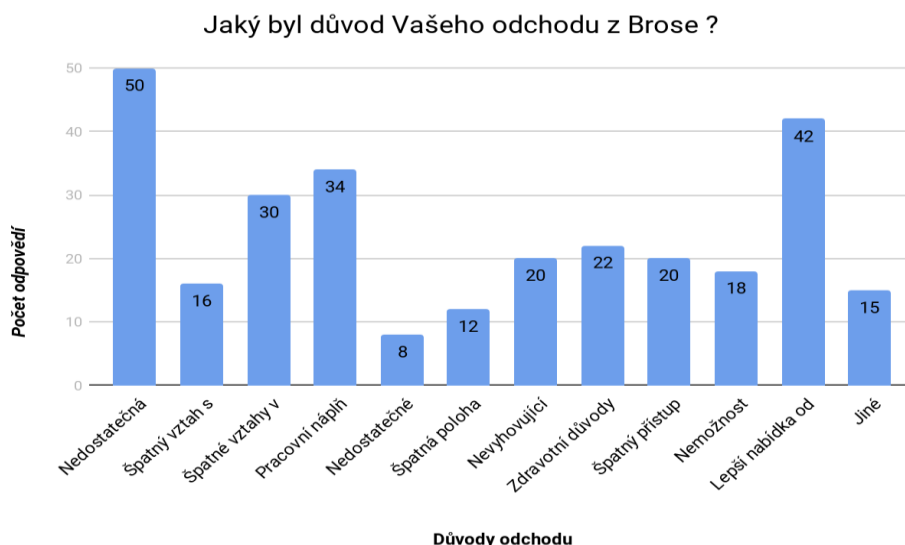
### 6.1 Dotazník

Z důvodu zvyšující se fluktuace v roce 2017 byl v únoru 2018 zaslán emailem dotazník všem zaměstnancům, kteří ve zmíněném roce z nějakého důvodu končili nebo byli ukončeni. I když během podpisu rozvázání pracovního poměru se personalisté ptali na důvody jejich odchodů, rozhodli jsme se zaslat krátký dotazník, při jehož sestavování jsme se zaměřili na jeho krátkost a jednoduchost. Otázkami jsme zjišťovali základní informace, kdo je dotazovaný, kde pracoval, a poté důvody odchodu a zda by zůstal v případě nápravy. Samotný dotazník je přiložen v Příloze č. 2.

Výsledek dotazníkového šetření nás mile překvapil, neboť jsme nečekali, že by z celkových 425 dotazovaných odpovědělo alespoň 100. Dotazníků se nám vrátilo 136. Z těchto 136 respondentů bylo 105 mužů a 31 žen.

V otázce, kde jsme se ptali respondentů na důvody jejich odchodu, bylo možné vybrat více odpovědí než pouze jednu. Jak je z Grafu 6.1 patrné, tak v největší míře bylo důvodem odchodu nedostatečné platové ohodnocení, jiná pracovní nabídka, špatné vztahy na pracovišti a pracovní náplň.

Graf 6.1 Důvody odchodu



Zdroj: Vlastní zpracování

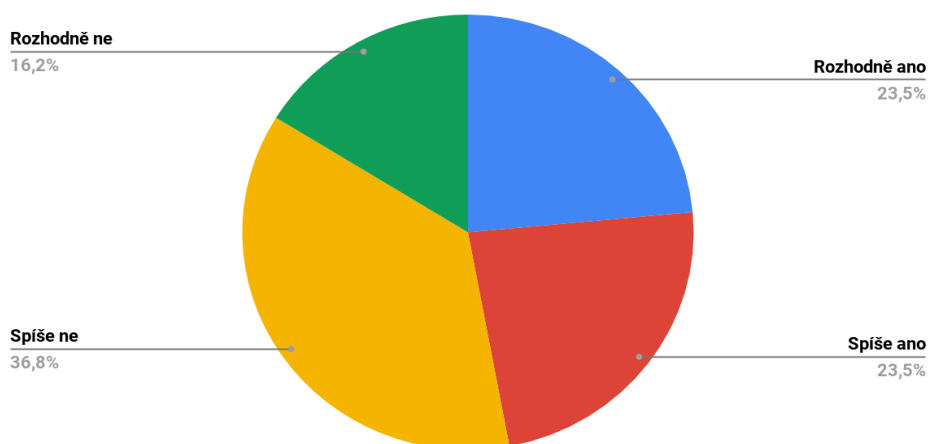
U následující otázky jsme se pak ptali, zda-li by v případě změny nebo nápravy důvodu jejich odchodu zvažovali pokračovat a zůstali ve firmě. Jak můžeme vidět v Grafu 6.2, v případě, že bychom zjistili dříve důvody nespokojenosti nebo problémů na pracovišti, 32 dotazovaných by se pravděpodobně rozhodlo zůstat a uvažovalo by o tom dalších 32 lidí. Ve výsledku těchto 64 zaměstnanců teoreticky nemuselo odcházet, kdyby se jim věnovala větší pozornost, což by mohlo ovlivnit i rozhodnutí dalších 50 respondentů, kteří odpověděli spíše ne. Rozhodnutí by i přes naši snahu nápravy nezměnilo 22 zaměstnanců.

U těchto odpovědí určitě hraje roli i časový odstup od jejich odchodu, ale je zřejmé, že ve chvíli rozhodování týkající se jejich možného odchodu, by se s většinou dalo alespoň do jisté míry pracovat.



Graf 6.2 Změna rozhodnutí

Zvážil/a byste ještě práci v Brose, za předpokladu, že by došlo k nápravě důvodu Vašeho odchodu?

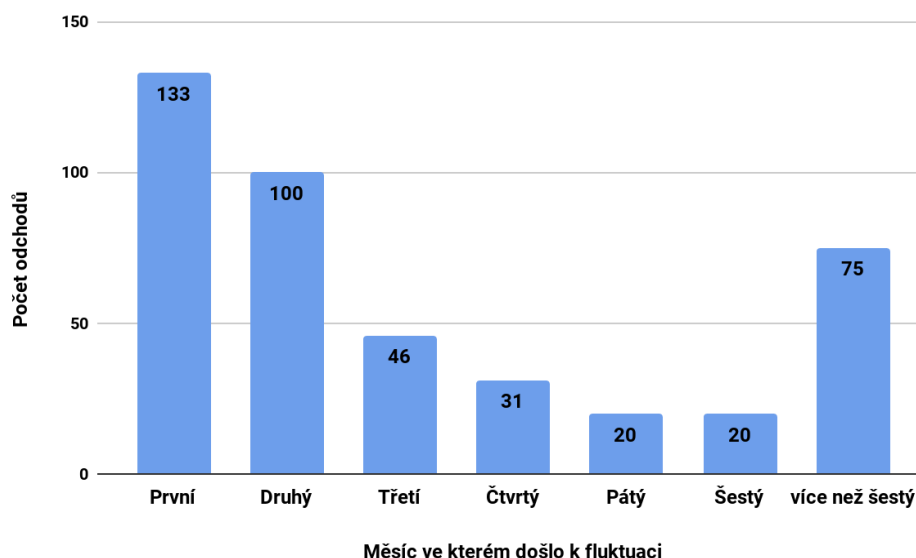


Zdroj: Vlastní zpracování

Je třeba zmínit, že největší odliv nových zaměstnanců probíhá ve zkušební době, a tedy v prvních třech měsících zaměstnání, což můžeme vidět v Grafu 6.3, kdy 61 % zaměstnanců končí právě v této době. Takže i když si zaměstnanci stěžují na nízkou mzdu či špatné mzdové ohodnocení, tak 133 zaměstnanců ukončených v prvním měsíci ještě ani celou výplatu nemohlo vidět.

Ukončení v tak brzkou dobu bývají ve většině případů z důvodů nezájmu a odhodlání chtít pracovat. Skupinou lidí, které takto brzo ukončují pracovní poměr jsou například studenti, kteří v rámci zkušební doby mají tuto práci pouze jako přechodné stanoviště než si najdou něco dle jejich představ. Další rizikovou skupinou lidí jsou zaměstnanci, kteří k nám přišli z úřadu práce, bývají to totiž zaměstnanci, kteří do firmy nastoupí jen kvůli tomu, aby je nevyřadili z evidence úřadu práce. Problémem těchto zaměstnanců bývá fakt, že se jim nechce pracovat.

Graf 6.3 Fluktuace v prvních měsících



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.2 Firemní workshop

V únoru roku 2018 se uskutečnily dva workshopy, mezi personalisty agentury RNS a zástupci společnosti Brose, na bázi metody brainwritingu. U této metody se jedná o skupinovou techniku, která je zaměřena na generování co největšího počtu nápadů na dané téma problému. Ze strany Brose byli vybráni zástupci středisek s vysokou mírou fluktuace. Těmito zástupci byli mistři výroby, trenéři nově nastupujících zaměstnanců a zástupci HR. Stranu RNS zastupovali personální pracovníce, pracovníce náborového centra, manažeri a koordinátor výroby. Cílem tohoto workshopu bylo pokusit se společnými silami nalézt možnosti řešení ke snížení fluktuace.

Na workshop, který probíhal v Rožnově, bylo vybráno celkově 11 lidí, z toho 4 osoby byly za RNS a zbývajících 7 zastupovalo firmu Brose. V Kopřivnici bylo vybráno 17 lidí, kde RNS zastupovalo 8 a za klienta Brose 9. Každý člen tohoto workshopu měl přibližně 5 - 10 minut na vypracování co nejvíce interních a externích faktorů, které mohou ovlivňovat fluktuaci, se kterou se obě společnosti potýkají. Následným sepsáním a spočítáním těchto všech odpovědí jsme se mezi členy workshopu dopracovali k domnělým důvodům fluktuace.

### **Kopřivnice**

Nízká mzda 16x  
Špatné vztahy v týmu 12x  
Vysoké normy/tlak na výkon 10x  
Špatné vztahy s nadřízeným 8x  
Fyzická náročnost 8x  
Porušení pravidel 6x  
Vzdálenost/dojíždění 5x  
Jiná očekávání 5x  
Nedostatečná adaptace 4x  
Směnnost 4x

### **Rožnov**

Nízká mzda 9x  
Nedostatečně vysvětlené práce 5x  
Neshody s nadřízeným 5x  
Konflikt na pracovišti - v týmu 5x  
Vysoké normy/tlak na výkon 4x  
Nedostatečná informovanost 4x  
Lepší nabídka - benefity 4x  
Nedostatečný výkon 3x  
Porušení pravidel 3x  
Nevyhovující směnnost 3x

Sepsáním těchto faktorů a jejich vizualizací, si účastníci workshopu mohli uvědomit, co všechno může nové i stávající zaměstnance ovlivnit při jejich rozhodování. Následnou konverzaci a slovní rozepří se pokoušely obě strany najít jednotné východisko z této velké fluktuace, se kterou se firma RNS potýká, jelikož klienta Brose také ovlivňuje vysoká míra fluktuace personální agentury RNS. Dospěli jsme k závěru, že fluktuaci lze ovlivnit již hned na začátku celého procesu, a to při náboru zaměstnance. Zaměstnance totiž ovlivňuje hned pět vlivů, díky kterým se rozhoduje, viz. Obr. 6.1.

V rámci obou workshopů jsme se shodli, že na začátku největší měrou uchazeče ovlivňuje nabídka. Tuto nabídku určuje z 90 % klient Brose, který udává mzdy, zatímco agentura RNS, která tuto mzdu pouze kopíruje, nabídku ovlivňuje minimálně.

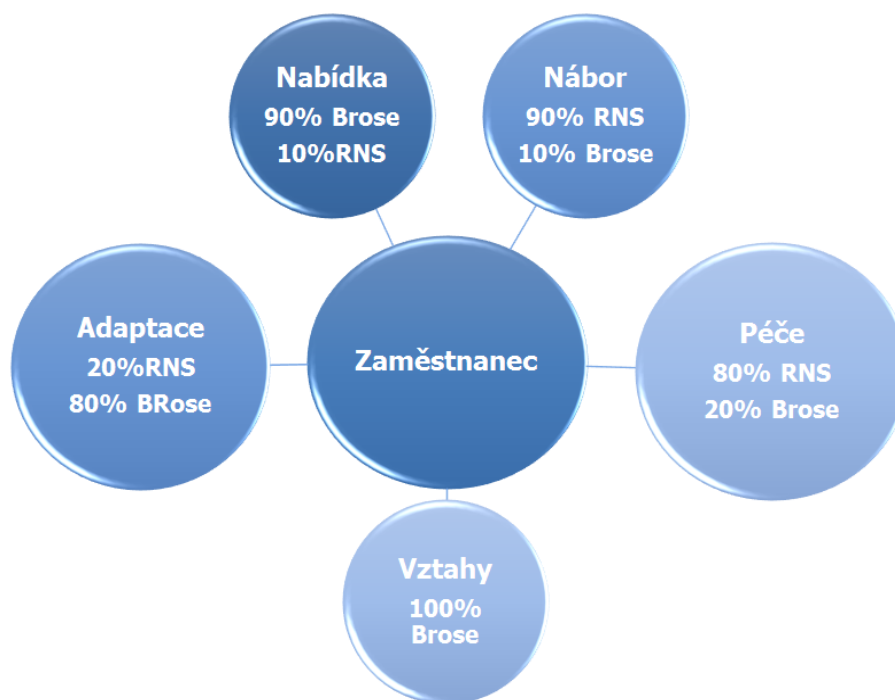
Jelikož se na obou workshopech na prvním místě vyskytuje nízká mzda, tak v případě, že se nebude měnit její výše, mělo by se zapracovat na správném informování o její výši a složení, což je úkolem pracovníků náboru. Co je uchazeči prezentováno a jakou formou mu je to sdělováno, ovlivňuje jeho chování v budoucnosti. Klient Brose poté poukazoval na to, že agentura RNS se dostatečně nevěnuje nově příchozím zájemcům a nevysvětluje dopodrobna složky mzdy a ostatní benefity, které lze ve firmě využívat.

Jakmile už zaměstnanec nastoupí do firmy, je ovlivněn zbývajícími třemi vlivy. Tím jsou vztahy na pracovišti, adaptace na pracovišti a péče o zaměstnance. Z obrázku vyplývá, že adaptace je z většiny v režii klienta Brose a péče naopak v režii agentury RNS. Důvod je prostý, adaptaci přímo na pracovišti agentura RNS nemá jak ovlivnit, jelikož se jedná o vysvětlení pracovních postupů a zaškolení pracovníka na pracovišti. Oproti tomu péče o zaměstnance je starostí RNS, který zajišťuje například vybavení pracovním oděvem,

funkčnost karty, zajištění šatní skříňky, vyřizování potřeb zaměstnanců apod.

Co ovlivní pouze klient Brose, jsou vztahy zaměstnance a lidí se kterými každodenně spolupracuje, přičemž jak můžeme vidět výše, vztahy na pracovišti dle většiny zúčastněných hrají velkou roli na rozhodování zaměstnance o odchodu z firmy.

Obr. 6.1 Ovlivnitelné důvody fluktuace



Zdroj: Vlastní zpracování

Opatření, která ve výsledku tohoto workshopu vyšla na povrch, byla následující.

#### Kopřivnice

- Inzerce přitažlivé mzdy/precizní vysvětlení v procesu náboru - osobní přístup (RNS)
  - Prohlídka výroby před nástupem zaměstnance
- Komunikace s mistry v rámci adaptace
  - Zpětná vazba na nové zaměstnance (Brose/RNS)
- Komunikace s „problémovými“ středisky
  - Pravidelné meetingy s mistry středisek se zvýšenou fluktuací (Brose/RNS)
  - KPI - fluktuace agenturních zaměstnanců pro mistry (Brose)

#### Rožnov

- Inzerce přitažlivé mzdy/precizní vysvětlení v procesu náboru -osobní přístup (RNS)
- Zajištění podpory zaměstnanců ve všech pracovních dnech (RNS)
- Trenéři

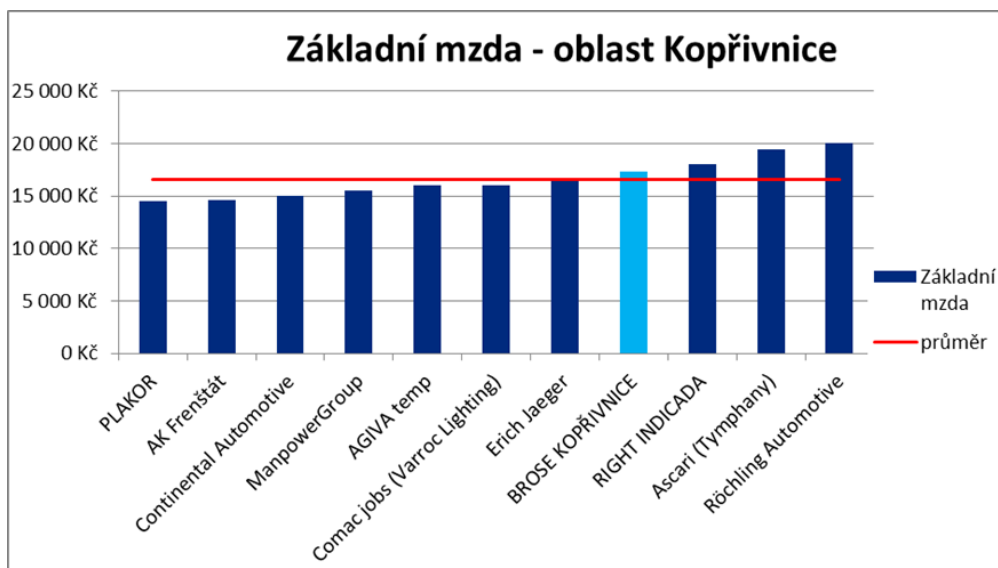
- zajištění včasné informovanosti (Brose)
- pravidlo pro zaškolení nejpozději do xx/nástup na jinou směnu pokud nelze zajistit (Brose)

### 6.3 Analýza tržních sazeb

Nezávaznou analýzou tržních sazeb jsme chtěli zjistit konkurenceschopnost společnosti na trhu a udělat si tak základní představu dle čeho si vybírají uchazeči o zaměstnání firmu, ve které budou pracovat. Do výběru jsme zahrnuli firmy z blízkého okolí zabývající se automobilovým průmyslem nebo firmy s podobnou formou výroby, provozu či prostředí. Zjišťováním a vyhledáváním nabídek na operátory výroby jsme pak byli schopni odhadnout určité silné a slabé stránky vybraných firem. Tuto analýzu jsme rozdělili na konkurenci v okolí Kopřivnice a zvlášť konkurenci v okolí Rožnova. Podrobný soupis konkurence pro obě pobočky je znázorněn v Příloze č. 3.

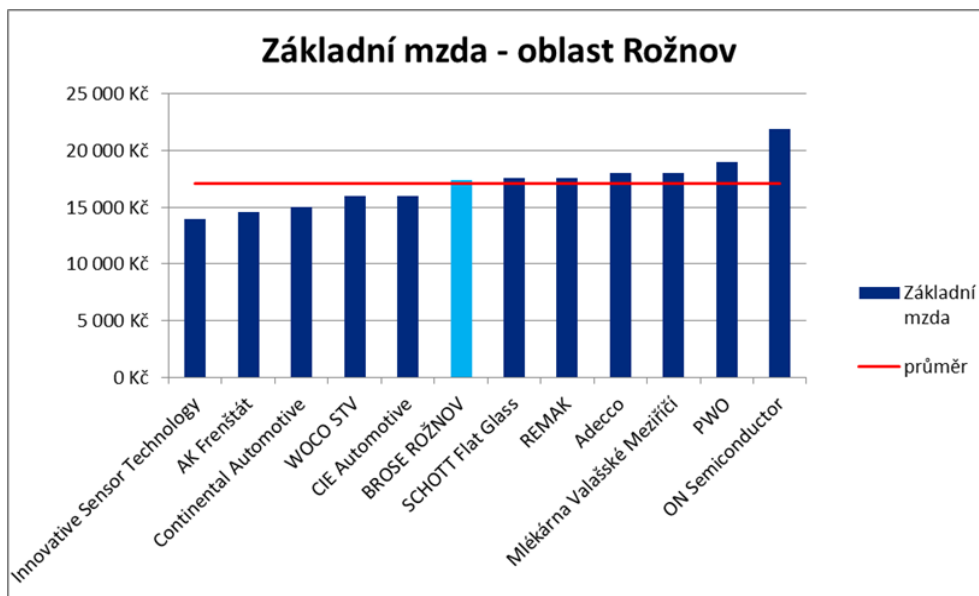
Přednostně jsme se zaměřili na aspekt, který ovlivňuje každého člověka asi nejvíce, čímž je základní výdělek nebo-li mzda. Nejdříve jsme vzájemně porovnali základní mzdy podniků a následně mzdy průměrné. Srovnání základních hrubých mezd je možné vidět v Grafech 6.4 a 6.5, mzdy průměrné v Grafech 6.6 a 6.7.

Graf 6.4 Základní mzda - oblast Kopřivnice



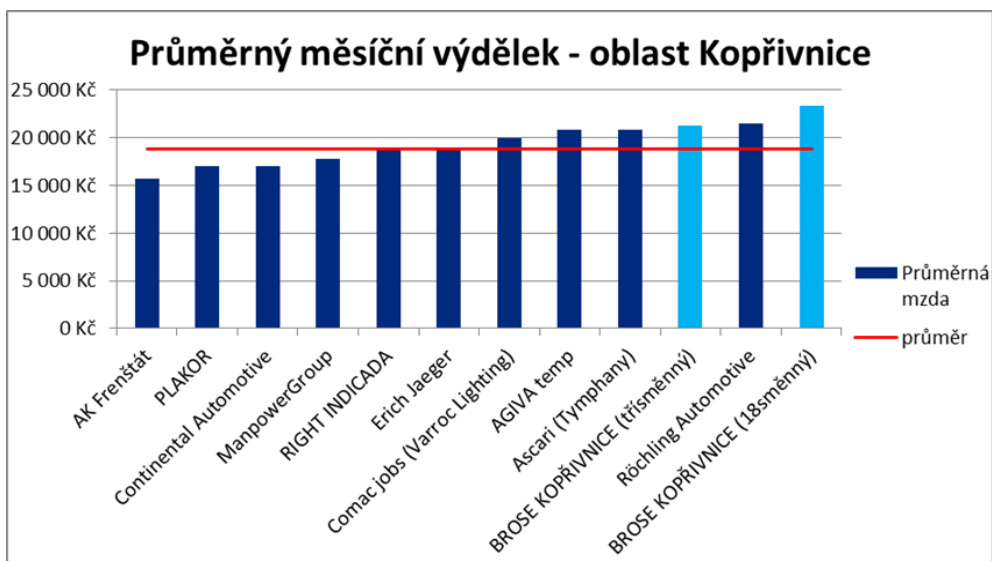
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6.5 Základní mzda - oblast Rožnov



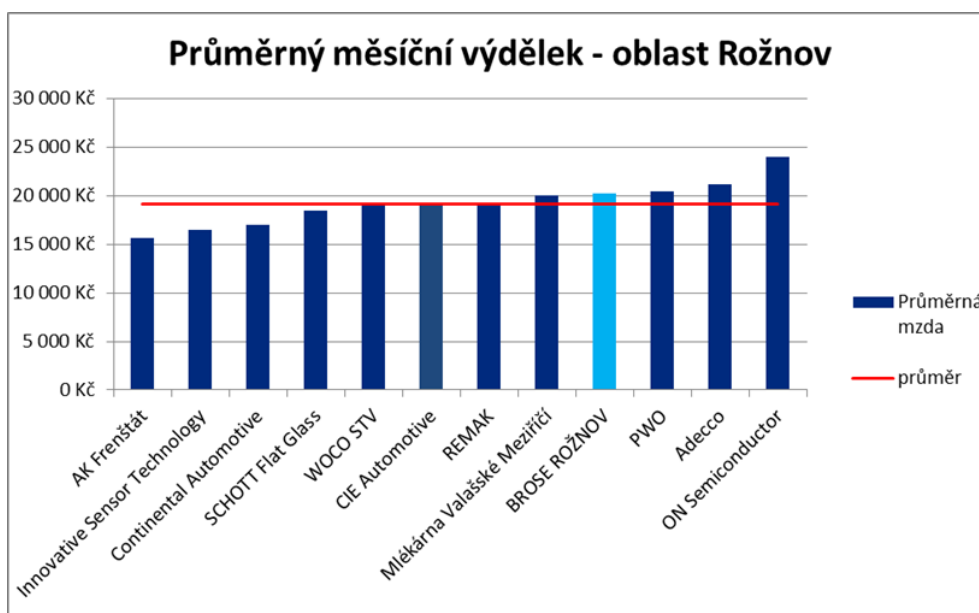
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6.6 Průměrný měsíční výdělek - oblast Kopřivnice



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6.7 Průměrný měsíční výdělek - oblast Rožnov



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak si můžeme všimnout u grafů základních mezd, tak firma Brose v Kopřivnici figuruje na 4. místě a v Rožnově až na místě 7. Zatímco se v porovnání základních mezd řadí Brose v obou tabulkách „pouze“ do lepšího průměru, pak při pohledu do srovnání průměrných měsíčních výdělků, kde je základní mzda doplněna různými příplatky (např. za noční či směnný provoz), zaujímá společnost Brose přední příčky, čímž jistě dokáže oslovit spoustu potenciálních uchazečů.

Na pováženou je pak možnost do budoucna zaměřit více zájem marketingu do Rožnova, se snahou mnohem více konkurovat firmě ON Semiconductor.

## 6.4 Konkrétní návrhy

Zde se zaměříme na konkrétní návrhy, které by mohly vést ke snížení míry fluktuace ve společnosti. Proběhlými workshopy, dotazníkem a analýzou tržních sazeb jsme dospěli k určitému výstupu poznatků a informací o tom, co by se dalo změnit ve prospěch společnosti. Následné návrhy by pak měly také vést k lepšímu fungování uvnitř podniku. Rozšířením nabídky benefitů o některé složky by se mohl stát klient více atraktivnější pro nové zájemce o zaměstnání, zavedením příplatku na dopravu by se mělo zamezit nespravedlivému zacházení s zaměstnanci, kteří nemají možnost využívat svozovou dopravu. Formou úprav variabilní složky by se pak mohlo docílit k bližšímu vztahu mezi zaměstnancem, mistry a spolupracovníky.

#### 6.4.1 Příspěvek na dopravu

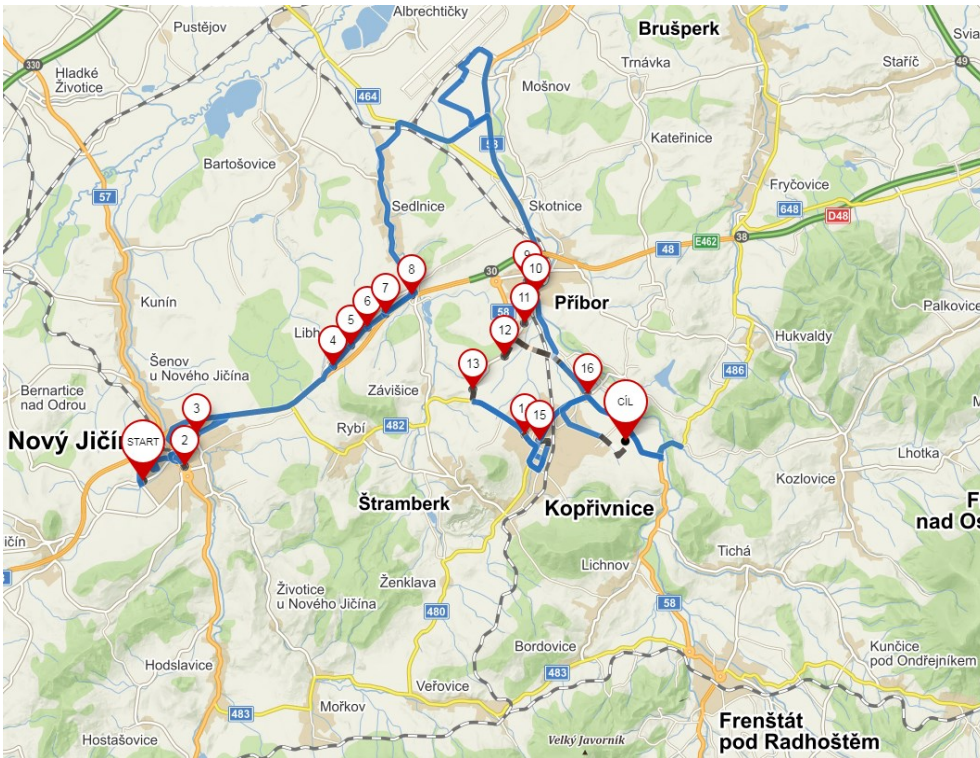
Na základě každodenní komunikace se zaměstnanci a odpovědí v den jejich výstupu bylo zjištěno, že část zaměstnanců s tímto druhem benefitu nesouhlasí či má k němu nějaké výhrady. Především z důvodu nevyhovujícího rozsahu svozové dopravy, čímž byli mnozí zaměstnanci nuceni dojíždět na vlastní náklady. I když mnozí ukončivší zaměstnanci při výstupu uvedli jako důvod jiná nabídka, při bližším dotazování zmiňovali pracovní nabídku v místě jejich bydliště.

Do konce roku 2017 fungovala v této firmě zdarma svozová doprava ze dvou směrů. První byl ze směru Nový Jičín - Libhošť - Sedlnice - Příbor - Kopřivnice a druhý ze směru Rožnov p.R. - Trojanovice - Frenštát p.R. - Lichnov - Tichá - Vlčovice - Kopřivnice. Pro zájemce tohoto svozu stačilo pouze, aby ukázal řidiči firemní kartu, kterou dostal při nástupu a mohl jet do práce zadarmo. Jediné omezení, které zaměstnance limitovalo, bylo mít potřebnou zastávku svozové dopravy v místě bydliště. Svozové trasy a zastávky jsou znázorněny v Obr. 6.2 a v Obr. 6.3 a Příloze č. 4.

Tento benefit byl spíše směřován na Brose v Kopřivnici než v Rožnově, neboť Rožnovští zaměstnanci byli převážně z okolí, tudíž nepotřebovali svozovou dopravu. Při pohledu na mapy svozů je zřejmé, že svozová oblast nepokrývá dostatečný radius, neboť vynechává množství frekventovaných oblastí, jako jsou města Frýdek-Místek, Štramberk, Studénka, Veřovice, Valašské Meziříčí či Frýdlant n. O., kde si museli zaměstnanci hradit dopravu do zaměstnání samostatně na vlastní náklady.

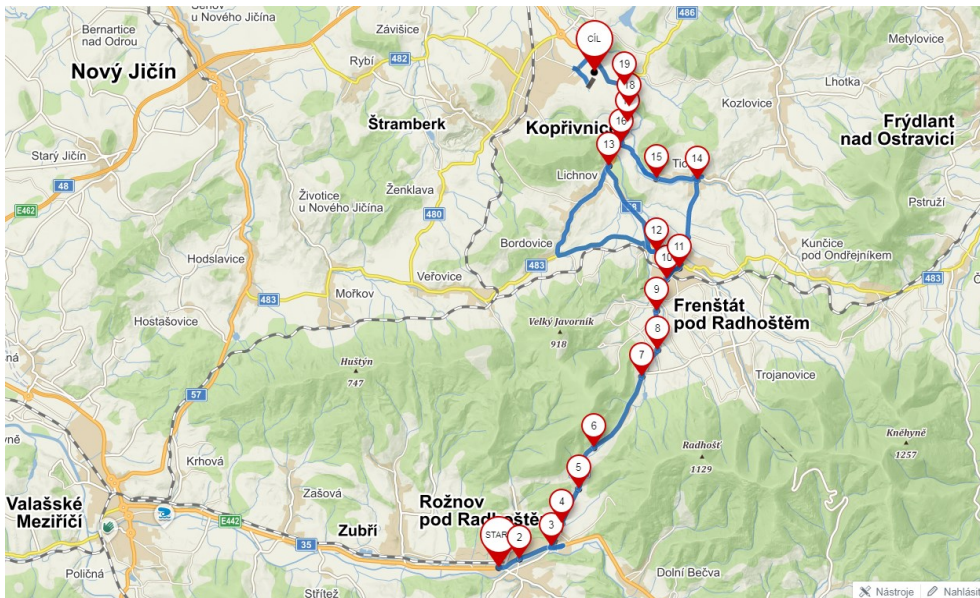


Obr. 6.2 Svozová doprava Nový Jičín - Brose



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6.3 Svozová doprava Rožnov - Brose



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě nedostatečně řešené situace svozové dopravy bylo vedení firmy navrženo zavedení příspěvku na dopravu pro všechny zaměstnance, v závislosti na vzdálenosti jejich bydliště od sídla firmy.

Vedení firmy tento návrh přijalo a od 1. ledna 2018 byl zaveden příspěvek na soukromou dopravu ve výši 1,1 Kč/km. S tímto příspěvkem došlo ke zpoplatnění firemní svozové dopravy, které činí 200 Kč na měsíc. Zavedení příspěvku se u zaměstnanců setkala s velmi pozitivními ohlasy.

Do budoucna bychom ještě doporučili zvážit možnost navýšení kilometrové částky, neboť současně nastavená částka zdaleka není schopna pokrýt náklady spojené s dopravou. I tak je ale zavedení příspěvku příjemným benefitem pro všechny zaměstnance společnosti.

#### 6.4.2 KPI

Další návrh, který bychom viděli pro zlepšení fungování uvnitř podniku a snížení fluktuace je změna variabilní složky (KPI) mistrů výroby. Doted' tomu bylo tak, že se mistři výroby zajímali především o fungování a problémy kmenových zaměstnanců než zaměstnanců přidělených agenturou. Mistři totiž dosud měli ve své variabilní složce zahrnutou fluktuaci pouze kmenových zaměstnanců, kdy při překročení 5 % hranice fluktuace docházelo ke krácení odměn. Neměli tedy potřebu projevovat dostatečný zájem o agenturní zaměstnance a z toho důvodu mohly vznikat na pracovišti rozepře či problémy, přičemž problémy na pracovišti zmínilo velký počet zúčastněných osob na obou workshopech. Do problémů na pracovišti se dají zahrnout jak špatné vztahy na pracovišti tak špatné vztahy s nadřízeným, vysoké normy, náplň práce, fyzická náročnost, nedostatečná adaptace, nedostatečná informovanost nebo také nevyhovující směnnost. Tyto problémy poté mohou vyústit v porušování pravidel nebo disciplíny, za kterou bylo ukončeno 36 zaměstnanců či nízkou výkonnost, kvůli které bylo ukončeno 34 zaměstnanců. Nezájmem mistrů o tyto přidělené zaměstnance docházelo postupem času k absenci těchto zaměstnanců a vyskytování problémových situací a následnému ukončování. V případě, kdy zaměstnanec není schopen plnit normy, které jsou stanoveny na pracovišti, je možno zaměstnanci nejdříve nabídnout přesun na jiné pracoviště a nebo přestup na jiné středisko. V některých případech tomu tak nebylo a z toho důvodu také byli někteří zaměstnanci ukončováni předčasně. Zahrnutím fluktuace přidělených zaměstnanců RNS do variabilní složky mistrů, by mělo dojít k většímu zájmu mistrů o zaměstnance agentury. Ve výsledku by to mohlo znamenat snížení fluktuace až o několik procent.

Tento návrh byl společností Brose přijat a zaveden k 1. březnu 2018.

### 6.4.3 Variabilní složka pro zaměstnance

Další možností, která by mohla vést ke snížení fluktuace uvnitř podniku, je rozdělení variabilní složky zaměstnanců. V současnosti variabilní složka zaměstnance, nebo-li odměna, je v rozmezí 0 - 4 500 Kč. Zaměstnanec na celou odměnu dosáhne pouze v případě, že jeho výkon činí 138 % po dobu celého měsíce. Jakmile jeho výkon dosahuje např. 120 %, odměna už je krácena na nějaké 2 000 Kč. Někdy se stává, že zaměstnanci nedokáží plnit normy ani na 100 %, což může být zapříčiněno v některých případech místem, kde zrovna zaměstnanec pracuje. Zda je umístěn na pracoviště, kde pracuje sám nebo je odkázán na takt linky. Ve chvíli, kdy je zaměstnanec umístěn na pracoviště, kde nedělá sám na sebe, ale musí se spoléhat na ostatní spolupracovníky, může nastat problém, neboť jeho výkon je závislý na dalších, pro něj často neovlivnitelných faktorech.

Problém vyšší fluktuace v předešlém roce ovlivnil i dosahování odměn většiny zaměstnanců. V roce 2017 se agentura potýkala s časovou opožděností v dodávání zaměstnanců a kvůli tomu docházelo na různých střediscích k absenci lidí na pracovišti. Díky této absenci pak nedosahovali zaměstnanci na více početních pracovištích na své odměny. Mohlo tedy docházet k situacím, kdy kvůli podstavu zaměstnanci nemohli zvládat normu, díky čemuž mohli začít uvažovat o odchodu ze společnosti. Odměny se totiž v takových případech často pohybovaly pouze v rozmezí 0 - 1 500 Kč.

Z tohoto důvodu jsme navrhli vedení společnosti rozdělení variabilní složky na část výkonnou, kterou doposud firma disponuje, a nově složku osobní, která by byla ovlivnitelná každým zaměstnancem. Zde by bylo zahrnuto osobní hodnocení, množství absencí či napomenutí, nalezení zlepšovacího návrhu apod., takováto složka by pak mohla zároveň sloužit jako určitý druh motivace pro zaměstnance, kteří dosud byli spíše demotivováni často nedosažitelnými normami a tedy nižšími odměnami. Zavedením této odměny by si lidé rozmýšleli, zda si budou v práci brát volno či nikoliv. Ve chvíli, kdy zaměstnanci budou mít tuto možnost přivýdělku, rozmyslí si návštěvy doktorů, čímž nebudou mít zbytečnou absenci, dle které by později mohli mistři zvažovat jejich ukončení. Takovouto motivací by mělo dojít ke větší platové spokojenosti zaměstnanců a z důvodu plynulosti výroby současně také větší spokojenosti mistrů. Jednotlivé složky by pak mohly být rozděleny v poměru 1:1.

Tento návrh byl předložen vedení společnosti a je nyní v řešení.

#### 6.4.4 Příspěvek na stravování

Dalším krokem v rozšíření balíčku benefitů by mohl být příspěvek na stravování pro zaměstnance, kteří se nestravují v místní kantýně. I přesto, že Brose nabízí velký výběr jídel za pouhých 25 Kč (zbytek přispívá zaměstnavatel), nejsou zde dosud zohledňováni zaměstnanci, kteří jsou určitým způsobem vybíraví, např. trpí alergií na některý druh potravin, či zaměstnanci, kteří nemají během polední přestávky, trvající 20 minut, tolik času, aby kantýnu mohli využívat, neboť některá pracoviště jsou od kantýny poměrně vzdálená.

Zavedením stravenek v ekvivalentní výši, jako je příspěvek na jednotlivý oběd, pro ty zaměstnance, kteří se stravují mimo kantýnu, by tento benefit byl jistě zajímavý pro větší spektrum zaměstnanců.

Tento návrh byl předložen vedení společnosti a je nyní v řešení.

## 7 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na návrhy ke snížení současné fluktuace personální agentury RNS. K dosáhnutí cíle bylo využito interních dokumentů společnosti, výstupu z uskutečněných workshopů, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a analýzou tržních sazeb konkurence. Na základě těchto metod jsme se pokusili nejprve obeznámit se se současnou situací v podniku a následně nalézt doporučení a návrhy, které by mohly vést ke snížení fluktuace.

Teoretická část byla věnována pojmům, jako je fluktuace, oddanost, motivace, angažovanost nebo také charakteristikou celkového procesu výběru a získávání zaměstnanců.

V praktické části jsme si pak v krátkosti přiblížili personální agenturu RNS a klienta Brose. Dále tato část byla věnována popisu aktuálního stavu fluktuace ve společnosti. Analýzou interních dokumentů jsme zjistili, že míra fluktuace agentury RNS v posledních letech stále roste a v současnosti její nárůst oproti roku 2014 představuje zhruba 8 %. V posledním měsíci roku 2016 bylo ve firmě zaměstnáno 344 zaměstnanců, a i přes snahu personální agentury, kdy v tomto roce dokázala zaměstnat 606 zaměstnanců, tak koncem roku 2017 v této firmě pracovalo jen 280 zaměstnanců. Tento úbytek zaměstnanců byl z velké míry způsoben přechodem kvalitních zaměstnanců do kmenového stavu, které již nebyla agentura schopna nahradit.

V únoru 2018 proběhly s vybranými zástupci firem Brose a RNS dva workshopy na bázi brainwritingu, které vymezily hlavní důvody fluktuace, na které by se měly vedení firem v budoucnu zaměřit. Pro větší vykazovací schopnost a získání širšího náhledu jsme současně provedli dotazníkové šetření u ukončených zaměstnanců. Zasláním krátkého dotazníku jsme chtěli nalézt hlavní faktory a důvody jejich odchodů, které nám neřekli při svém výstupu ze společnosti. Ze zaslanych 425 emailů se navrátilo 136 dotazníků, což nás mile překvapilo, neboť jsme počítali s tím, že tito zaměstnanci už nejsou ničím vázáni k této společnosti a tedy nemají důvod odpovídat. Z odpovědí vyplývá, že za předpokladu nápravy některých faktorů, které zapříčinily odchod zmíněných zaměstnanců, by ve firmě zůstalo bezmála čtvrtina z respondentů.

Nakonec jsme se zaměřili také na analýzu tržních sazeb a zjištění silných a slabých stránek konkurenčních firem v blízkém okolí. Srovnávání probíhalo z veřejných internetových nabídek jednotlivých firem a při celkovém srovnání se firma Brose řadila mezi nadprůměr.

Workshopy, na které jsem byl díky této práci přizván, byly pro mě milým zjištěním, jelikož na takovéto setkání s vedením Brose nemám normálně možnost být přizván.

Dotazníkovým šetřením a analýzou tržních sazeb v rámci mezd a benefitů jsem měl možnost pochopit, jak na firmu nahlíží zaměstnanci a jak na tom firma RNS je v porovnání s konkurencí. Protože v této personální agentuře pracuji jako koordinátor, tyto zjištění pro mě hrají velkou roli v mé další práci. Vybranými metodami jsme dospěli k určitým návrhům a doporučením pro agenturu RNS. Návrh na úpravu příspěvku na dopravu a změna složení KPI mistrů již byly firmou v průběhu roku 2018 zavedeny do fungování podniku. Návrh úpravy příspěvku na stravování a rozdělení variabilní složky odměn zaměstnanců jsou prozatím v řešení s vedením společnosti.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

APPELBAUM, E., T. BAILEY, P. BERG and A. KALLEBERG. *Manufacturing Advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca, NY: ILR Press, 2000. ISBN 978-08-014-8655-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael a Helen MURLIS. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. London: Koganpage, 2007. ISBN 978-80-247-1405-1.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 120 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 978-80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

CRAWFORD, E., B. RICH, B. BUCKMAN and J. BERGERON. The antecedents and drivers of employee engagement. In: TRUSS, C., R. DELDRIDGE, K. ALFE, A. SHANTZ and E. SOANE. *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge, 2013. ISBN 978-04-156-5742-6.

DYTRT, Zdeněk, et al. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 196 s. ISBN 978-80-247-1589-9.

GERHART, Barry a Sara RYNES. *Compensation: Theory, evidence and strategic implications*. Thousand Oaks CA: Sage, 2003. ISBN 978-07-619-2107-3.

KATZ, D., N. MACCOBY and N. MORSE. *Productivity, Supervision and Morale among Railway Workers*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, 1950. ISBN 978-08-240-8211-6.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-726-1288-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-726-1168-3.

MACEY, W., B. SCHNEIDER, K. BARBERA, and S. YOUNG. *Employee Engagement*. Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2009. ISBN 978-14-051-7902-7.

MATHIS, R., J. JACKSON, S. VALENTINE and P. MEGLICH. *Human resource*

management. 15<sup>th</sup> ed. Boston: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-13-055-0070-9.

MOWDAY, R., L. PORTER and R. STEERS. *Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. London: Academic Press, 1982. ISBN 978-01-250-9370-5.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1705-0.

ORGAN, Dennis. *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988. 132 s. ISBN 978-06-691-1788-2.

PINK, Daniel. *Drive: The surprising truth about workplace motivation*. New York, NY: Riverhead Books, 2009. 242 s. ISBN 978-15-944-8884-9.

ROBINSON, D., S. PERRYMAN and S. HAYDAY. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies, 2004. ISBN 978-18-518-4336-7.

## **Elektronické dokumenty**

Brose CZ. Historie [online] 2018 [cit. 10.1.2018]. Dostupné z: <https://www.brose.com/cz-cz/company/history/>.

ERTL, J. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online] 2005 [cit. 10.1.2018]. Dostupné z: [http://www.personall.cz/Fluktuace\\_I.html](http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html).

Randstad. O nás: Historie [online] 2018 [cit. 10.1.2018]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/historie/>.

Randstad se stal dvojkou na trhu personálních agentur [online] 2017 [cit. 10.1.2018]. Dostupné z: <https://www.RNS.cz/o-nas/tiskove-zpravy/Randstad-news/Randstad-se-stal-dvojkou-na-trhu-personalnich-agentur/>.

## **Ostatní**

Interní materiály společnosti RNS



## Seznam zkratek

BMW -Bayerische Motoren Werke

Brose - Brose CZ spol. s r.o.

CFO - Chief Financial Officer

CZ - Czech

ERG - Existence, Relatedness and Growth

HR - Human Resources

KPI - Key Performance Indicators

MKT & COMM – Marketing & Communication Manager

PSA - Peugeot Société Anonyme

RIS - Randstad Inhouse services

RNS - Randstad s.r.o.

s.r.o - Společnost s ručením omezeným

VZV - Vysokozdvíhací vozík

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018

  
Bc. Pavel Kramoliš

# Seznam příloh

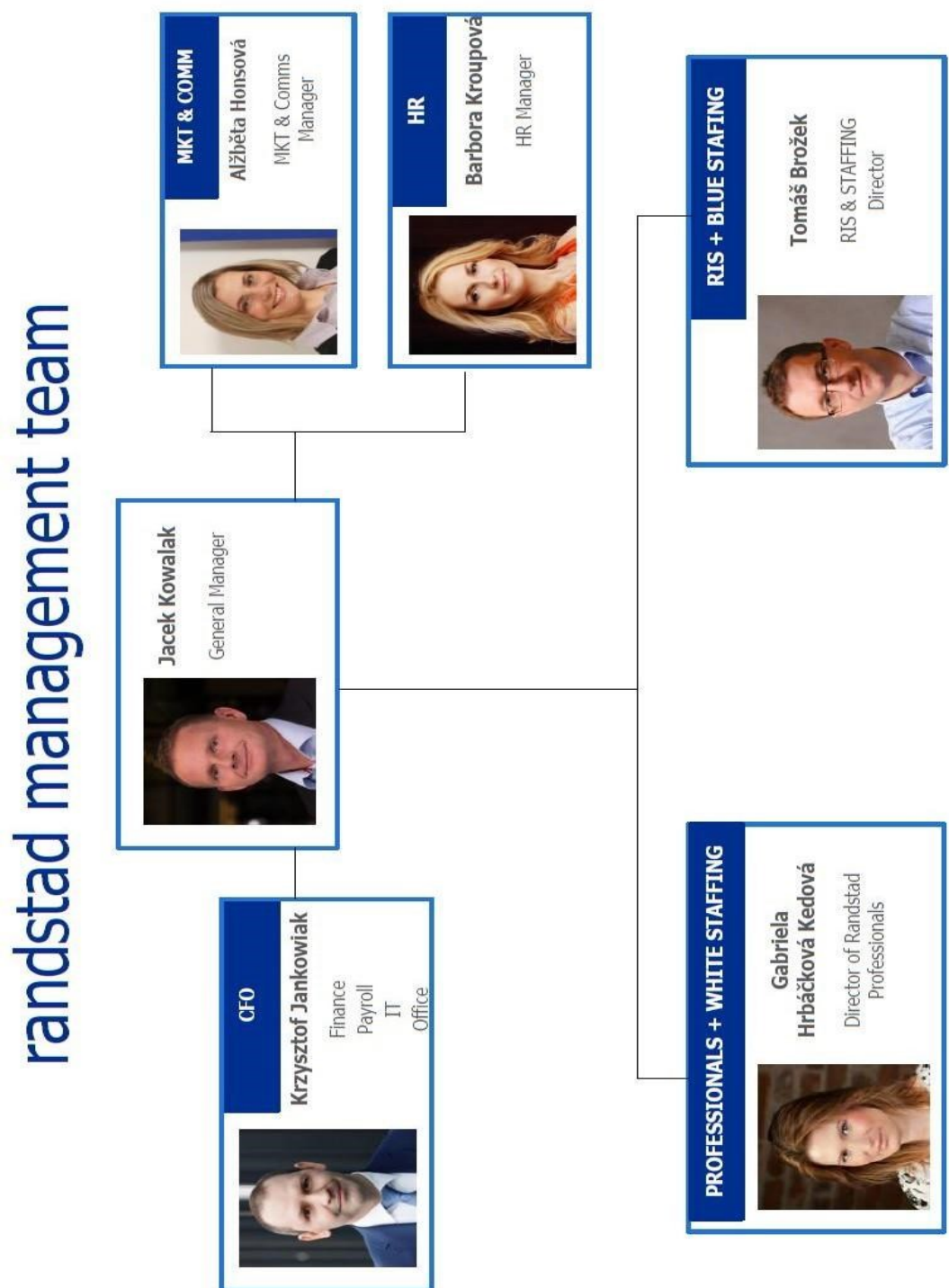
Příloha 1: Organizační struktura RNS

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Analýza tržních sazeb (mzdy a silné/slabé stránky)

Příloha 4: Seznam zastávek

## Příloha 1: Organizační struktura společnosti RNS



Zdroj: Interní materiály společnosti RNS

## **Příloha 2: Dotazník**

Průzkum důvodů odchodu z Brose

Vážená paní, Vážený pane,

v Randstadu usilujeme o co nejvyšší kvalitu služeb pro všechny naše přidělované zaměstnance. Vyplněním tohoto krátkého dotazníku nám můžete pomoci získat významné informace týkající se důvodů odchodu z Brose.

Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Vyplnění dotazníku Vám zabere 1-2 minuty.

Dotazník prosím vyplňte do pondělí 19. února 2018.

Děkujeme za Váš čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku.

Váš Randstad tým

### **1. Jméno a příjmení.**

### **2. Divize, ve které jste pracoval/a. (pouze jedna odpověď)**

- Divize sedáků
- Divize zámků
- Divize motorků
- Logistika
- jiné

### **3. Jaký byl důvod Vašeho odchodu z Brose? (více odpovědí)**

- Nedostatečné mzdové ohodnocení
- Špatný vztah s nadřízeným
- Špatné vztahy v týmu
- Pracovní náplň
- Nedostatečné zázemí
- Špatná poloha Brose
- Nevyhovující směnný model
- Zdravotní důvody
- Špatný přístup Randstadu
- Nemožnost kariérního postupu
- Lepší nabídka od konkurence
- Jiné

**4. V případě, že jste zvolil/a možnost “lepší nabídka konkurence”, popište prosím tuto nabídku.**

**5. Zvážil/a byste ještě práci v Brose, za předpokladu, že by došlo k nápravě důvodu Vašeho odchodu? (pouze jedna odpověď)**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

**6. V této části dotazníku nám můžete sdělit Vaše připomínky či námitky, případně podrobněji okomentovat důvod(y) Vašeho odchodu z Brose.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3: Analýza tržních sazeb (mzdy a silné/slabé stránky)

Kopřivnice - mzdy

Název zaměstnavatele /	Lokalita	Název pozice	Požadavky na kandidáta / popis	Zákl. mzda	Průměr / M	Směnost	příplatky	bonusy	Benefity (svozová doprava, ubytování, stravování apod.)	dávěná	příspěvek na stravování	další benefity
PLAZOR CZECH s.r.o.	Mošnov	Operátor výroby	SOU; obsluha výrobních strojů, manipulace s výrobky, kontrola kvality výrobků	14 500 Kč	17 000 Kč	třísměnný/ nepřetržitý	dle zákona	docházkový bonus, pololetní a roční bonusy, náborový bonus	4 týdny	stravenky	13. a 14. plat, příspěvek na PP, dotovaná firemní doprava, poukazy na sport, dávkové poukazy, společenské a sportovní akce, odborná školení, finanční odměna při pracovních a osobních výročích	
ManpowerGroup s.r.o.	Mošnov	Montážní pracovník	nenáročná manuální práce v oddělení montáže v automobilovém průmyslu	15 500 Kč	17 800 Kč	3	noční 10 %, víkend 25 %, přesčas 25 %, svátek 100 %	docházkový bonus až 1500 Kč, prémie až 750 Kč dle výsledku směny a hodnocení vedoucího, příplatek za práci v lakovně 500 Kč,	4 týdny	stravenky 70 Kč/směna	zástečně dotovaný firemní autobus, vstupní lékařská prohlídka a pracovní oděv hrazeny	
AGIVA temps.r.o.	Mošnov	Operátor výroby	SOU, fyzická zdatnost, odolnost vůči stresu; práce ve výrobě automobilových kol	16 000 Kč	20 800 Kč	3	dle zákona + odměny	docházkový bonus 1000 Kč, prémie za výkonnost až 500 Kč, náborový bonus 3000 Kč, mimořádné odměny	5 týdnů	ano	pracovní oblečení zdarma, příspěvek na dopravu, možnost zálohy po odpracovaném týdnu	
RIGHT INDICADA s.r.o.	Mošnov	Operátor/ka ve výrobě	týmový hráč, kompletace, montování a balení automobilových světel	18 000 Kč	19 000 Kč	3	dle zákona, u přesčasů kromě příplatku také bonus	2x ročně výrobní bonus	4 týdny	stravenky	svozové autobusy zdarma, 13. a 14. plat, volné víkendy, nová firemní kantine, možnost přesčasů	
Comac jobs s.r.o. (Varoc Lighting Systems)	Nový Jičín (Šenov)	Strojrenský dělník	čistý výpis z TR, fyzická zdatnost, práce na montážních výrobních linkách, manipulace s materiálem, kompletace a montáž jednotlivých dílů	16 000 Kč	20 000 Kč	3	příplatky dle KS	bonusy za flexibilitu, výkonnostní bonus	5 týdnů	ano	nadstandardní příspěvek na dojíždění, příspěvek na PP, bezúročné půjčky pro zaměstnance, vzdělávací programy, jazykové kurzy	
Erich Jaeger, s.r.o.	Kopřivnice	Montážní pracovník/pracovnice	SOU; montáž kabelových svažků	16 500 Kč	19 000 Kč	3	noční 15 %, za přesčasy příplatek nad rámec zákona	měsíční týmový bonus dle dosažených dílů, odměny na základě plnění individuálních norem	5 týdnů	stravenky	13. plat na základě VH firmy, dotovaná firemní autobusová doprava z Rožnova a Fréništátu, poukázky při životních jubileích	
Röchling Automotive (Kopřivnice s.r.o.	Kopřivnice	Operátor výroby	SOU; výroba plastových dílů pro automobilový průmysl	20 000 Kč	21 500 Kč	3	dle zákona	měsíční prémie	5 týdnů	stravenky 80 Kč	příspěvek na PP, podpora jazykového vzdělávání, podpora odborného vzdělávání a profesního rozvoje	
Ascari s.r.o. (Tympany)	Kopřivnice	Operátor/ka výroby	SOU; montáž a kompletace audio elektroniky	19 400 Kč	20 800 Kč	3	dle zákona	bonusy za vymešlení zlepšení pro firmu, výkonnostní bonus	5 týdnů	dotovaný oběd za 35 Kč	závodní stravování, firemní kolektivní akce	
AK Fréništát s.r.o.	Fréništát pod Radhoštěm	Operátor výroby	jemná montážní práce, práce v sedě i ve stoje (spíše pro ženy)	14 600 Kč	15 700 Kč	2	příplatky za odpolední a noční směnu	docházkový bonus, podíl na výsledku hospodaření	4 týdny	ne	stravování (5 jídel), celozávodní dovolená v letních měsících a o Vánocích	
Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	Fréništát pod Radhoštěm	Operátor ve výrobě	osazování a vizuální kontrola řídicích jednotek, montáž a testování řídicích jednotek	15 050 Kč	17 000 Kč	nepřetržitý	dle zákona	roční bonusy	5 týdnů	ano	závodní stravování, příspěvek na PP (po roce zaměstnání až 1400 Kč/měs.), příspěvek na dopravu 1-2 Kč/km, příspěvek na rekreaci pro děti ve výši 2000 Kč/rok na jedno dítě, příspěvek na bytíle nebo kontaktní čochy 1000 Kč/3 roky	

### Příloha 3: Analýza tržních sazeb (mzdy a silné/slabé stránky)

#### Kopřivnice - silné a slabé stránky konkurence

Název zaměstnavatele /	Lokalita	Název pozice	Další silné stránky	Slabé stránky
PLAKOR CZECH s.r.o.	Mošov	Operátor výroby	možnost kariérního postupu	nedostačný popis pozice, produktů a mzdy v inzerátu; požadují CV v češtině i angličtině; nenabízejí nezávaznou prohlídku výroby; nacházejí se v průmyslové zóně za městem
ManpowerGroup s.r.o.	Mošov	Montážní pracovník	vhodně popsany směnný model; přesně popsané výše základní mzdy a příplatků ve zkušební době a po zkušební době; možnost přestupu do kmene po 3 či 6 měsících	nedostačný popis pozice a pracovních činností; nedostačný popis produktů; chybí název a adresa firmy, ve které se pracuje; minimálně zpočátku práce jako agenturní zaměstnanec
AGIVA temp s.r.o.	Mošov	Operátor výroby	možnost kariérního postupu	pracuje se částečně i o víkendech - 1 víkend měsíčně; není zmíněna přesná adresa místa výkonu práce; nedostačný popis produktů, pozice a pracovních činností
RIGHT INDICADA s.r.o.	Mošov	Operátor/ka ve výrobě	agentura slibuje férové a poctivé jednání a vymezuje se tím vůči ostatním agenturám a jejich jednání; nejezdí se o pásovou výrobu; práce v úplně nové a moderní hale; inzerát navozuje pocit solidního jednání a uchazeči vstěpuje pocit určité důležitosti	nedostačný popis a ukázka pozice a činností; mohlo by být také lépe popsáno, jak fungují příplatky a bonusy u přesčasů a jak fungují pololetní výrobní bonusy
Comac jobs s.r.o. (Varroc Lighting Systems)	Nový Jičín (Šenov)	Strojírenský dělník	nabídka exkurze do výroby; zastávka MHD hned u firmy; pěkný popis produktů na stránkách společnosti	není ukázána nebo popsána výroba a její prostory
Erich Jaeger, s.r.o.	Kopřivnice	Montážní pracovník/pracovnice	zastávka MHD přímo před firmou; není nutné jednotné firemní ošacení; dbá se na spokojenost zaměstnanců a dobré pracovní podmínky (světlo a čisté prostředí); na webových stránkách mají video s ukázkou výroby, produktů a toho, jak firma funguje	nedostačný popis směnného modelu; nedostačný popis bonusů
Röchling Automotive Kopřivnice s.r.o.	Kopřivnice	Operátor výroby	možnost profesního růstu; víkendy volné; v blízkosti zastávka MHD	firma nemá českou verzi stránek, uchazeči si tedy o firmě nemohou snadno zjistit další informace
Ascari s.r.o. (Tymphany)	Kopřivnice	Operátor/ka výroby	slibují práci bez stresu a bez tlaku na maximální výkon; zastávka MHD hned před firmou	nedostačný popis bonusů a směnného modelu; nedostačný popis produktů; chybí ukázka výroby
AK Frenštát s.r.o.	Frenštát pod Radhoštěm	Operátor výroby	čistě a klidné prostředí; dobrá poloha (hned vedle budovy se nachází vlaková a autobusová stanice); práce pouze ve všední dny, o svátcích se nepracuje	nedostačný popis pozice, mzdy a benefitů v inzerátu; nedostačný popis produktů, které budou pracovníci vyrábět
Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	Frenštát pod Radhoštěm	Operátor ve výrobě	přístup k nejnovějším technologiím; příležitost k rozvoji; blízkost zastávek MHD	není popsáno, jaké produkty budou pracovníci vyrábět; chybí konkrétnější popis činností v rámci pozice



## Příloha 3: Analýza tržních sazeb (mzdy a silné/slabe stránky)

### Rožnov pod Radhoštěm - mzdy

Název zaměstnavatele /	Lokalita	Název pozice	Požadavky na kandidáta / popis práce	Zákl. mzda	Průměr / M	Směnost	Příplatky	bonusy	Benefity (vozová doprava, ubytování, stravenky apod.)	příspěvek na stravování	další benefity
SCHOTT Flat Glass ČR, s.r.o.	Valašské Meziříčí	Operátor výroby	Vyučení nebo základní vzdělání se zkušenostmi 2 roky práce ve výrobě; práce na výrobní lince - montáž komponentů za pomoci ručního nářadí, kontrola	17 600 Kč	18 500 Kč	2	Příplatek 5,5 Kč/hod za odpolední směnu, příplatek za přesčas 35 % z hrubé mzdy,	roční bonus 0,5 % roční mzdy	5 týdnů	55 % ceny jídla	závodní stravování, flexi pass, firemní akce, carte na systém, po 3 měsících příspěvek na PP
				18 000 Kč	21 200 Kč	3	příplatky nad rámec zákona (za práci v neděli 25 %)	měsíční premie 7 %, bonus za každou přesčasovou směnu 600 Kč, bonus 3500 Kč za odpracování alespoň 200 hod/měs.	4 týdnů	ano	příspěvek na dopravu 220 Kč/km (max. 3500 Kč/měs.), svozové autobusy ze Vsetína, Jablunka a Bystřice zdarma
Adisco spol. s r.o.	Valašské Meziříčí	Operátor výroby	obsluha linek, výroba dílů dle postupů, kontrola	21 880 Kč	24 000 Kč	ne přetřžitý	odměna až 12,5 % ze mzdy (věcné přemí, příplatek a přesčasů)	odměna až 12,5 % ze mzdy (věcné přemí, příplatek a přesčasů)	5 týdnů	ano	příspěvek na dopravu 500-2700 Kč/měs., příspěvek na PP a 2p, příspěvek na bydlení, zdravotní program, příspěvek na dětské tábory, vánoční dáky, zvýhodněné telefonní tarify pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky
ON Semiconductor Czech Republic, s. r. o.	Rožnov pod Radhoštěm	Operátor výroby	základní znalost práce na PC; práce ve výrobě čipů či klemek, obsluha technologických zařízení	14 000 Kč	16 500 Kč	2/3	dle zákona	13. mzda, průměrie	5 týdnů	stravenky	příspěvek na PP, sick days, možnost interního vzdělávání, zdravotní program, firemní akce
Innovative Sensor Technology, s.r.o.	Rožnov pod Radhoštěm	Operátor výrobní linky	vyučení; obsluha výrobní linky, obsluha kontrolních a optických zařízení, montáž čidel	16 000 Kč	19 000 Kč	3/ne přetřžitý	dle zákona	letní a zimní finanční bonus, výkonostní bonus	5 týdnů	příspěvek 32 Kč/den	příspěvek na dopravu, čtvrtletné užitěk v bruslení zdarma, vzdělávací program, závodní stravování, kvalitní ochranné pomůcky a oděvy
WOCO STV s.r.o.	Vsetín	Operátor/ka výroby	SOU; výroba komponentů pro automobilový průmysl, obsluha montážní výrobní linky či lisu, kontrola, vedení dokumentace	17 600 Kč	19 000 Kč	2/3	dle zákona	náborový bonus 5000 Kč, bonusy při osobních a pracovních výpadech	5 týdnů	příspěvek na stravování/za vzdělávání, zvýhodněné půjčky pro zaměstnance, zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance a rodinné příslušníky, systém volí teletextu zaměstnaněk, výhod (sportovní, kulturní, rekreační či zdravotní akce)	příspěvek na PP, zvýhodněné mobilní tarify pro zaměstnance, příspěvek na regeneraci organismu, příspěvek při životním jubileu a při odchodu do důchodu, možnost ubytování s příspěvkem ve firemní ubytovně; závodní stravování
REMAK a.s.	Rožnov pod Radhoštěm	Strojrenský dělník	SOU; dělník ve výrobě vzduchotechnických zařízení	18 000 Kč	20 000 Kč	3	dle zákona	roční bonusy dle VH firmy	5 týdnů	ano	příspěvek na PP, příspěvek na dopravu, odměny při životních jubileích, poskytování firemních půjček, zvýhodněný mobilní tarif pro zaměstnance, odměny proti chlipce zdarma, poukazy na nákup ovoce a zeleniny, poukazy do lékáren, wellness center apod., odměna za odpracované roky ve firmě formou poukazu na rekreaci, léčebný nebo wellness pobyt
Miláková Valašské Meziříčí, spol. s r.o.	Valašské Meziříčí	Obsluha potravinářských strojů	SOU strojního zaměření; obsluha stroje na výrobu potravin	19 000 Kč	20 500 Kč	3	dle zákona	roční bonusy	22 dní + 5 dní zdravotní dovolené	ano	příspěvek na PP, příspěvek na dopravu, odměny při životních jubileích, poskytování firemních půjček, zvýhodněný mobilní tarif pro zaměstnance, odměny proti chlipce zdarma, poukazy na nákup ovoce a zeleniny, poukazy do lékáren, wellness center apod., odměna za odpracované roky ve firmě formou poukazu na rekreaci, léčebný nebo wellness pobyt
PWO Czech Republic a.s.	Valašské Meziříčí	Operátor výroby	obsluha montážní či svařovací linky	14 600 Kč	15 700 Kč	2	příplatky za odpolední a noční směnu	dočká zřový bonus, podíl na výší edku hospodaření	4 týdnů	ne	stravování (5 jídel), celozávodní dovolená v letních měsících a o Vánocích
AK Frenštát s.r.o.	Frenštát pod Radhoštěm	Operátor výroby	jemná montážní práce, práce v sedě i ve stoje (spíše pro ženy)	16 000 Kč	19 000 Kč	ne přetřžitý	dle zákona, dále příplatky za nepřetřžitý provoz	roční bonus, bonus za věrnost, 13. plat	5 týdnů	stravenky 100 Kč	vzdělávací program, příspěvek na hromadnou dopravu, očerštění na pracovišti, závodní stravování
CIE Automotive CZ	Valašské Meziříčí	Operátor výroby	obsluha strojů, odebrání kusů ze stroje, vyzužování kontrola	15 050 Kč	17 000 Kč	ne přetřžitý	dle zákona	roční bonusy	5 týdnů	ano	závodní stravování, příspěvek na PP (po roce zaměstnání až 1400 Kč/měs.), příspěvek na dopravu 1-2 Kč/km, příspěvek na rekreaci pro děti ve výší 2000 Kč/rok na jedno dítě, příspěvek na bytř nebo kontaktní čísky 1000 Kč/3 roky
Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	Frenštát pod Radhoštěm	Operátor ve výrobě	osazování a vyzužování řídicích jednotek, montáž a testování řídicích jednotek								

## Příloha 3: Analýza tržních sazeb (mzdy a silné/slabé stránky)

### Rožnov pod Radhoštěm - silné a slabé stránky konkurence

Název zaměstnavatele / Uživatele	Lokalita	Název pozice	Další silné stránky	Slabé stránky
SCHOTT Flat Glass ČR, s.r.o.	Vašské Meziříčí	Operátor výroby	8minutové video na Youtube s detailní ukázkou výroby a jednotlivých pracovních činností a ukázkou hotových výrobků firmy v praxi; nepracuje se v horku	horší dostupnost MHD pro pracovníky, kteří nebydlí ve Vašském Meziříčí
Adesco spol. s r.o.	Vašské Meziříčí	Operátor výroby	volné víkendy	horší dostupnost MHD pro pracovníky, kteří nebydlí ve Vašském Meziříčí; v nadpisu inzerátu a v samotném inzerátu se liší výše průměrného měsíčního výdělku
ON Semiconductor Czech Republic, s. r. o.	Rožnov pod Radhoštěm	Operátor výroby	pravidelné navyšování mzdy; v inzerátu jsou dle zhruba 1000 Kč měsíčně; modely a výše základní mzdy při nástupu, po 6 měsících a po 2 letech; blíže vlakovému a autobusovému nádraží než Brose; zdůraznění v inzerátu, že všichni zaměstnanci jdou ihned do kmeny, pedivé zaškolení - individuální přístup; nabídka nezávazné prohlídky výroby	
Innovative Sensor Technology, s.r.o.	Rožnov pod Radhoštěm	Operátor výrobní linky	moderní prostředí	ne mají internetové stránky, kde by se dalo zjistit více o této firmě; nepilíš poutavý inzerát, že některé se uchazeč nedozví příliš informací
WOOD STV s.r.o.	Všetn	Operátor/ka výroby	možnost nezávazné prohlídky výroby; pro uchazeče bez praxe nabízí firma možnost zaměstnání přes personální agenturu se stejnou mzdou jako kmenová pracovníci; po zaúčnění převod do kmeny	horší poloha - na okraji Vsetína; nedostatečný popis produktů a práce na této pozici
REMAK a.s.	Rožnov pod Radhoštěm	Strojírenský dělník	kladen důraz na zdraví pracovníků; klimatizované, moderní a estetické prostory; několikastránkový pdf s detailním popisem jednotlivých benefitů	nedostatečný popis pozice a činnosti v rámci této pozice
Mlékárna Vašské Meziříčí, spol. s r.o.	Vašské Meziříčí	Obsluha potravinářských strojů	využívání Facebooku k inzerci pracovní pozice; nabídka možnosti ubytování na firemní ubytovně; na Facebooku lze zhlédnout pěkné komentované video, ve kterém se firma blíže představuje a ukazuje jak vypadají prostory výroby; vhodný popis produktů společnosti; v posledních letech dobrá rentabilita podniku - bonus dle VH pro zaměstnance v solidní výši; podpora regenerace pracovníků	ne zajímavý bonusový program (variabilní složka mzdy); chybí popis pozice a činnosti v rámci pozice
PWO Czech Republic a.s.	Vašské Meziříčí	Operátor výroby	důkladné počáteční zaškolení; kladen důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců; stejně tak na jejich zdraví	slabší program bonusů; nejsou ukázány nebo alespoň popsány samotné prostory výroby, nenabízejí možnost prohlídky výroby
AK Frenštát s.r.o.	Frenštát pod Radhoštěm	Operátor výroby	čistě a klidné prostředí; dobrá poloha (hned vedle budovy se nachází vlaková a autobusová stanice); práce pouze ve všední dny, o svátcích se nepracuje	nedostatečný popis pozice, mzdy a benefitů v inzerátu; nedostatečný popis produktů, které budou pracovníci vyrábět
OIE Automotive CZ	Vašské Meziříčí	Operátor výroby	práce v čistém a nehlukovém prostředí; zastávka MHD v blízkosti firmy; na webových stránkách výpis významných odměn a spokojenosti	systém bonusů je nedostatečně popsán; internetové stránky v horším stavu; nedostatečný popis produktů, které pracovníci vyrábějí
Continental Automotive Czech Republic s.r.o.	Frenštát pod Radhoštěm	Operátor ve výrobě	přístup k nejnovějším technologiím; příležitost k rozvoji; blízkost zastávek MHD	není popsáno, jaké produkty budou pracovníci vyrábět; chybí konkrétnější popis činnosti v rámci pozice

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Příloha 4: Seznam zastávek**

Obr. 6.2 Svozová doprava Nový Jičín - Brose

1. Nový Jičín, Palackého ČSAD
2. Nový Jičín, ul. Sokolovská
3. Nový Jičín, SUS MHD, ul. Suvorovova
4. Libhošť - Transformátor
5. Libhošť - restaurace u Leidů
6. Libhošť - u Kovárny
7. Libhošť - Malá Vídeň
8. Sedlnice - Borovec
9. Příbor - U škol
10. Příbor - Nádraží
11. Příbor - Kolonie
12. Příbor - Točna
13. Závišice - Paseky
14. Kopřivnice - Kolonie
15. Kopřivnice, Čs. armády
16. Kopřivnice, Lubina, rozc.
17. Brose

Obr. 6.3 Svozová doprava Rožnov - Brose

1. Rožnov p.R., Loana
2. Rožnov p.R., rest. U eroplán
3. Rožnov p.R., Horní Paseky, Loana
4. Rožnov p.R., rest. U Jánošíků
5. Rožnov p.R., Pod Pindulí
6. Trojanovice, Pod Kozincem
7. Trojanovice, rest. u Bačů
8. Frenštát p.R., rest. Sibérie
9. Frenštát p.R., sídliště
10. Frenštát p.R., u škol
11. Frenštát p.R., Dolní
12. Lichnov, rest. Na okluku

13. Tichá, rest Fojství
14. Tichá, u lomu
15. Tichá, rozs. Tichá
16. Kopřivnice. Vlčovice u mostu
17. Kopřivnice, Vlčovice u kostela
18. Kopřivnice. Vlčovice rozs.
19. Brose

Zdroj: Vlastní zpracování